



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Plan de empresa de una escuela de boxeo, y cervecería,
en Valencia

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Lê , Elisa

Tutor/a: Grau Gadea, Gonzalo Francisco

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE GRADO

Plan de empresa de una escuela de boxeo y cervecería en Valencia



Realizado por:
Elisa Lê

Dirigido por:
Gonzalo Francisco Grau Gadea

Curso académico 2021-2022
Universidad Politècnica de Valencia
Grado en Administración y Dirección de Empresas

Agradecimientos

A mi familia que siempre me ha apoyado en mis proyectos.

A mi tutor por su paciencia y consejos durante el desarrollo de este plan de empresa.

A mis profesores del IESEG Lille y de la UPV Valencia que me enseñaron todos los conocimientos útiles para el éxito de mi carrera profesional.

A todos mis profesores de boxeo y compañeros de entrenamiento que me transmitieron su pasión por este deporte.

Índice de contenidos

INTRODUCCIÓN	8
0.1. Resumen.....	9
0.2. Objeto y objetivos.....	9
0.3. Metodología	10
0.4. Asignaturas relacionadas	10
0.5. Estructura del trabajo	12
PARTE 1. ANTECEDENTES	13
1.1. Descripción del concepto	14
1.2. Motivación y justificación de este proyecto.....	15
1.3. Coyuntura económica nacional	15
PARTE 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO Y DE LA COMPETENCIA.....	17
2.1. Análisis del macroentorno. PESTEL.....	18
2.2. Análisis del microentorno. VRIO.....	24
2.3. Análisis del atractivo del sector. 5 fuerzas de Porter	25
2.4. Análisis de la competencia	28
a) Clubs de boxeo	28
b) Bares deportivos	44
2.5. Análisis DAFO y CAME del Club Idéfix.....	46
PARTE 3. OPERACIONES Y PROCESOS.....	51
3.1. Ubicación geográfica.....	52
3.2. Distribución en planta.....	53
a) Planta baja	54
b) Primera planta.....	56
c) Segunda planta	57
3.3. Mapa de procesos.....	59
3.4. Planificación y programación.....	63
3.5. Seguridad.....	64
3.6. Gestión de calidad.....	64
3.7. Gestión medioambiental.....	64
PARTE 4. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	66
4.1. Forma jurídica fiscal y constitución del Club Idéfix	67
a) Forma jurídica	67
b) Creación de una Sociedad de Responsabilidad Limitada	68
c) Licencias municipales para el Club Idéfix	69

d) Prevención de riesgos laborales.....	70
4.2. Propósito estratégico: Misión, visión, valores y objetivos.....	70
4.3. Organigrama	72
4.4. Análisis de los Puestos de Trabajo (APT)	73
a) Gerente	73
b) Profesor(a) de savate boxeo francés o boxeo olímpico	74
c) Camarero/a	74
d) Bartender / Barmaid	75
e) Agente de servicio.....	75
4.5. Horarios, vacaciones, descanso y festivo, ingresos.....	76
a) Escuela de boxeo.....	76
b) Bar cervecería.....	80
PARTE 5. PLAN DE MARKETING	84
5.1. Estrategia	85
5.2. Público Objetivo	85
5.3. Segmentación / posicionamiento.....	86
5.4. Logo y nombre de la empresa.....	86
5.5. Eslogan.....	87
5.6. Análisis del Marketing Mix	88
a) Instagram	92
b) Aplicación móvil	94
c) Socios	95
d) Puertas abiertas	96
5.7. Flor de servicio de Lovelock	99
PARTE 6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	102
6.1. Introducción.....	103
6.2. Plan de inversiones	103
6.3. Plan de financiación	109
6.4. Previsión de ventas para el año 2024-2025	112
6.5. Previsión de gastos operativos para el año 2024-2025	114
6.6. Cuentas de resultados previsionales	115
6.7. Balance de situación provisional	117
6.8. Análisis de ratios financieros	118
CONCLUSIONES	123
Bibliografía	126
Anexos	130

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Resumen de las cinco fuerzas de Porter	25
Ilustración 2: Cinco fuerzas de Porter.....	25
Ilustración 3: Distribución geográfica de los clubes de boxeo en Valencia.....	30
Ilustración 4: Fotos del club Boxeo Sparta.....	31
Ilustración 5: Fotos del club Morales Box	32
Ilustración 6: Fotos del club Tsuboxteam.....	33
Ilustración 7: Fotos del club Brooklyn Fitboxing	34
Ilustración 8: Fotos del club Elite Valencia Boxeo.....	35
Ilustración 9: Fotos del club The Boxer Club Uruguay	36
Ilustración 10: Fotos del club The Boxer Club Arena	37
Ilustración 11: Fotos del club Dojo Hikari Valencia	38
Ilustración 12: Fotos del club Okinawa Gym.....	39
Ilustración 13: Clasificación en cinco categorías de los clubes de boxeo	43
Ilustración 14: Localización del Club Idéfix	52
Ilustración 15: Parcela del Club Idéfix.....	53
Ilustración 16: Modelización del exterior del Club Idéfix.....	54
Ilustración 17: Planta baja (2D)	54
<i>Ilustración 18: Planta baja (3D)</i>	<i>55</i>
Ilustración 19: Primera planta (2D)	56
Ilustración 20: Primera planta (3D)	57
Ilustración 21: Segunda planta (2D)	57
Ilustración 22: Segunda planta (3D)	59
Ilustración 23: Mapa de procesos del Club Idéfix.....	62
Ilustración 24: Horarios de las clases de boxeo.....	63
Ilustración 25: Organigrama del Club Idéfix.....	72
Ilustración 26: Horarios del profesor de boxeo francés.....	77
Ilustración 27: Disponibilidad del profesor de boxeo francés para impartir clases particulares de boxeo	78
Ilustración 28: Horarios del profesor de boxeo olímpico	78
Ilustración 29: Disponibilidad del profesor de boxeo olímpico para impartir clases particulares de boxeo	79
Ilustración 30: Horarios de los empleados del bar	81
Ilustración 31: Logo del Club Idéfix.....	86
Ilustración 32: Carta del bar.....	90
Ilustración 33: Página Instagram del Club Idéfix	93
Ilustración 34: Aplicación móvil del Club Idéfix	94
Ilustración 35: Representación gráfica de la flor de servicio de Lovelock.....	99

Índice de tablas

Tabla 1: Resumen del análisis PESTEL del macroentorno.....	18
Tabla 2: Análisis VRIO del Club Idéfix.....	24
Tabla 3: Comparación de los clubes de boxeo en la ciudad de Valencia.....	28
Tabla 4: Tabla comparativa de los precios de las cuotas de boxeo.....	41
Tabla 5: Comparación de los bares en Valencia.....	44
Tabla 6: Resumen del DAFO del Club Idéfix.....	46
Tabla 7: Convenio Colectivo Estatal de las instalaciones deportivas y gimnasios del año 2019	79
Tabla 8: Convenio colectivo estatal del sector laboral de restauración colectiva de 2021.....	82
Tabla 9: Resumen de las contingencias comunes por categoría de trabajador.....	82
Tabla 10: Precios de las clases de boxeo.....	89
Tabla 11: Precios de las clases de boxeo sueltas.....	90
Tabla 12: Listado de inversiones en inmovilizado material.....	104
Tabla 13: Listado de inversiones en inmovilizado intangible.....	104
Tabla 14: Listado de inversiones en existencias.....	106
Tabla 15: Listado de inversiones en activos corrientes.....	107
Tabla 16: Amortizaciones del activo no corriente.....	108
Tabla 17: Plan de inversión inicial.....	109
Tabla 18: Plan de financiación.....	110
Tabla 19: Datos del préstamo bancario.....	111
Tabla 20: Cuadro de amortización del préstamo bancario.....	111
Tabla 21: Previsión de ventas del año 2024-2025.....	113
Tabla 22: Previsión de gastos operativos para el año 2024-2025.....	114
Tabla 23: Cuentas de resultados previsionales.....	116
Tabla 24: Balance de situación previsional.....	117
Tabla 25: Flujos de caja del Club Idéfix.....	119

Índice de gráficos

Gráfico 1: Tasa de variación interanual del PIB en España	19
Gráfico 2: Tasa de paro trimestral en España	19
Gráfico 3: Número de habitantes en la ciudad de Valencia de 1945 a 2021	20
Gráfico 4: Población por edad y sexo en la ciudad de Valencia en 2021	21
Gráfico 5: Formación de entrenadores deportivos en el ámbito estrictamente federativo por modalidad deportiva en 2019	73

INTRODUCCIÓN

0.1. Resumen

El presente Trabajo Fin de Grado de la Universidad Politécnica de Valencia consiste en la creación de una escuela de boxeo y de una cervecería en el barrio de Poblats Marítims, en Valencia. El boxeo que se enseña se compone de dos disciplinas: el savate boxeo francés (puños y pies) y el boxeo olímpico (solo puños), para principiantes hasta competidores. El objetivo de esta escuela de boxeo es dar todas las claves y posibilidades a los boxeadores para que se desarrollen y mejoren dentro del club. Los clientes pueden ser jóvenes, grupos de amigos o familias con niños a partir de siete años. El complejo deportivo también ofrece dos plantas de cervecería y una gran terraza en la azotea, abierta a todos, que permite establecer relaciones personales dentro del club. La singularidad del club es la estrecha relación entre la cervecería y el club de boxeo, gracias a su arquitectura, que permite ver las competiciones de boxeo desde el bar.

La empresa se llama Club Idéfix S.L., es una Sociedad de Responsabilidad Limitada con once empleados y un capital social de 266.700 euros. La apertura de la empresa está prevista para el 3 de septiembre de 2022. Sólo tiene un socio, que soy yo, Elisa Lê.

El savate boxeo francés es un deporte inventado en Francia hacia 1830 por Charles Lecour, mientras que el boxeo olímpico o boxeo inglés apareció en el siglo XVIII en Inglaterra y fue codificado por James Figg y Jack Broughton. El boxeo inglés es el único deporte de boxeo representado en los Juegos Olímpicos y, por tanto, el más extendido internacionalmente.

La elección de este tema proviene de mi gran pasión por el deporte y el boxeo y del deseo de reunir un bar y una escuela de boxeo en el mismo lugar. Además, la principal motivación para la creación de esta empresa es, en primer lugar, la escasa representación de las mujeres en el mundo del boxeo, la muy reducida expansión del boxeo francés a nivel internacional y la falta de sentido de pertenencia dentro de los clubes de boxeo. Como boxeadora, pude observar el funcionamiento de muchos clubes de boxeo, en París, Lille, Santiago de Chile o Valencia. Abrir un club de boxeo a mi imagen es algo que me gustaría hacer.

Antes de atreverse a abrir un negocio como éste, que requiere una inversión financiera muy considerable, debido a la compra de un terreno y la construcción de un edificio, hay que realizar un estudio de viabilidad. Por ello, se ha realizado un análisis preciso, lógico y ordenado de los riesgos, la viabilidad, la competencia, etc. El plan de empresa da una idea clara de los diferentes pasos de la creación, la estrategia que se va a adoptar y los posibles resultados que se van a obtener en los primeros años de funcionamiento. El plan de empresa también pretende informar a los posibles inversores del Club Idéfix y convencerlos de que participen en la financiación a largo plazo del proyecto.

0.2. Objeto y objetivos

El objeto de este TFG es la creación de una escuela de boxeo y cervecería en la plaza Actor Enrique Rambal de Valencia. Este proyecto se relaciona con la construcción de un gran complejo deportivo que puede acoger a decenas de deportistas, en un entorno moderno, con un bar situado en la primera planta y una azotea.

Los objetivos para cumplir este objeto son:

- Realizar un análisis del microentorno y del macroentorno con el objetivo de poner en evidencia el interés y el carácter innovador de la empresa.
- Elaborar un plan de operaciones y determinar la mejor ubicación para el club de boxeo.
- Dibujar los planos arquitectónicos del complejo deportivo y modelar el complejo para hacerlo lo más atractivo posible

- Definir el calendario de trabajo los empleados y un plan de reclutamiento para organizar los recursos humanos.
- Establecer el perfil jurídico de la empresa que mejor se adapte a su desarrollo.
- Definir la estrategia de la empresa y asignar a cada servicio o producto los precios que corresponden al público objetivo.
- Definir el plan de marketing, el plan de comunicación y la gestión de las redes sociales para mantener la imagen y la reputación de la empresa.
- Establecer previsiones de balances financieros para conocer la inversión inicial y la estructura financiera de la empresa.

El objetivo es que también se organicen competiciones de boxeo en el club y que se puedan ver desde la primera planta de la cervecería. Este plan de empresa describe tanto la estructura de la escuela de boxeo como la estructura de la cervecería. De hecho, estos dos elementos de la empresa son complementarios. Además, el plan de empresa pretende encontrar una estrategia para implementar este proyecto y optimizar mejor el espacio para los boxeadores y los clientes, a través de un análisis del mercado, los competidores, los clientes y estudiando la viabilidad del proyecto gracias a las previsiones financieras. Se deben respetar todas las etapas de la creación de una empresa para que este proyecto pueda interesar a cualquier potencial inversor.

0.3. Metodología

La metodología de este plan de negocio se basa en una investigación cualitativa y cuantitativa, basada en fuentes secundarias: periódicos españoles para los datos cualitativos y empresas de estadísticas como el INE, Statista, Datos Macro, Epdata, etc. para las estadísticas actuales, tipos e intereses, y otros datos cuantitativos. Al leer encuestas, entrevistas y artículos sobre deportes y bares, he recopilado datos cuantitativos sobre las expectativas de los consumidores. También se ha estudiado las empresas con un perfil similar al Club Idéfix en el banco de datos SABI para la realización del estudio del macroentorno. Al comparar bares y clubes de boxeo geográficamente cercanos, se determina los precios medios de los productos y servicios que ya ofrecen estas empresas. Finalmente, para analizar la información recopilada, en este TFG se presentan muchos gráficos, ilustraciones y tablas. Esto permite aportar un toque visual a la redacción de este proyecto.

El título del Trabajo Fin de Grado es “Plan de empresa de una escuela de boxeo, y cervecería, en Valencia” y contiene:

- Un índice de contenidos numerado y paginado
- Un índice de tablas
- Un índice de ilustraciones
- Un índice de gráficos
- Páginas numeradas
- Apartados organizados en seis partes
- Una bibliografía según las normas APA (American Psychological Association, 7th edición)

0.4. Asignaturas relacionadas

Este TFG es el resultado de los conocimientos adquiridos durante mis cuatro años de estudios: dos años y medio en la IESEG School of Management, en Lila (Francia), medio año

en la Universidad del Desarrollo en Santiago de Chile (Chile) y un año en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia (España).

Estos cursos fueron fundamentales para entender la situación económica del país, aprender a hacer estados y pronósticos financieros, saber implementar un producto, diseñarlo, plantearlo, desarrollar estrategias de venta, establecer precios, dominar las herramientas económicas y analíticas, y finalmente, conocer la legislación vigente. Además, mis cursos de Recursos Humanos me enseñaron a reclutar los perfiles adecuados para cada puesto, manejar conflictos y situaciones críticas dentro de un equipo y mis cursos de ética me permitieron profundizar mi moral y pensar en combinar trabajo, beneficios y respeto por los clientes, socios y empleados.

Cursos de primer año en la IESEG School of Management (Francia)



- Tools for microeconomics analysis
- Macroeconomics indicators and policies
- International economics and exchanges
- Descriptive statistics
- Introduction to marketing
- Financial accounting
- Work sociology
- Civil law

Cursos de segundo año en la IESEG School of Management (Francia)



- Advanced microeconomics
- Introduction to operations management
- Inferential statistics
- Business law
- Finance fundamentals
- Thorough financial accounting
- Fundamentals of human behaviors
- Business ethics

Cursos de segundo año en la Universidad del Desarrollo (Chile)



- Finanzas
- Ética profesional
- Toma de decisiones y habilidades gerenciales

Cursos de tercer año en la IESEG School of Management (Francia)



- Advanced econometrics
- Performance management
- Social management in business
- Advanced business law
- Corporate finance
- Financial markets
- Asset management
- Intermediate optimization methods
- Management of information systems
- Introduction to human resource management
- Fundamentals of organization
- Fundamentals of strategy
- Market research
- Nudge marketing
- Product management

Cursos de cuarto año en la Facultad de Administración de Empresas (España)

- Dirección financiera
- Dirección de los Recursos Humanos
- Marketing en empresas y servicios profesionales
- Gestión de calidad
- Instrumentos de gestión medioambiental
- Emprendedores y creación de empresas
- Metodología para la elaboración del TFG

0.5. Estructura del trabajo

El Trabajo Fin de Grado está separado en seis bloques. En primer lugar, detallo brevemente la situación actual del sector y la situación económica del país, para presentar el proyecto. A continuación, me centro en el entorno externo de la escuela de boxeo, los competidores, los proveedores, pero también en un análisis interno. Luego se expone la parte logística de las operaciones y la parte de las RRHH, para terminar con el plan de marketing y el plan financiero.

- 1. Antecedentes:** Se describirá detalladamente el proyecto y se justificará la idea de crear una empresa de este tipo. El conjunto estará relacionado con la situación económica del país.
- 2. Análisis estratégico del entorno y de la competencia:** Mediante un análisis minucioso de la competencia local, un PESTEL, un VRIO, las cinco fuerzas de Porter y un DAFO, se compararán los clubes de boxeo y los bares para definir una estrategia y obtener un orden de precios de los servicios y productos.
- 3. Operaciones y procesos:** La ubicación de la empresa se definirá mediante la adquisición de un terreno y la elaboración de planos arquitectónicos. Se creará el calendario de clases de boxeo y el mapa de procesos que define todas las operaciones clave que se deben realizar para el buen funcionamiento de la empresa.
- 4. Organización y recursos humanos:** Se indicará la forma jurídica y el capital social de la empresa, así como el organigrama de los empleados, su jerarquía, los horarios, los salarios, las vacaciones y las misiones y valores de la empresa. Se elaborarán análisis y descripciones de puestos de trabajo.
- 5. Plan de marketing:** Se definirá la estrategia global de la empresa para identificar el público objetivo, el posicionamiento, el eslogan y el logotipo de la empresa, y también el marketing mix para definir el precio de los productos y servicios, la estrategia de comunicación a través de las redes sociales y la flor de Lovelock relacionada con la gestión de los servicios.
- 6. Plan económico financiero:** Se detallará la inversión inicial prevista para la apertura del negocio, la amortización del préstamo, la cuenta de resultados y el balance provisional, así como los diferentes ratios financieros que permiten analizar la evolución del negocio. Todo ello con una estimación lo más precisa posible de los futuros ingresos y gastos de la empresa en los próximos tres años.

PARTE 1.

ANTECEDENTES

1.1. Descripción del concepto

El proyecto consiste en desarrollar una escuela de boxeo y cervecería en Valencia, llamada el Club Idéfix, mediante la compra de un terreno en la plaza Actor Enrique Rambal y la construcción de un complejo deportivo según los planos arquitectónicos. La escuela de boxeo propone clases de boxeo francés y clases de boxeo olímpico. La cervecería ofrece todo tipo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas y algunos bocadillos y tapas.

El complejo deportivo tiene dos partes separadas, pero con una misma entrada. Pueden parecer dos negocios completamente separados, pero en realidad, la escuela de boxeo y la cervecería se unen en torno a los mismos valores de deporte. Las clases de boxeo se darán en la planta baja a los socios del club mientras que la cervecería estará abierto a todo el mundo. Los boxeadores podrán acceder al club de boxeo con una pulsera personal que contiene un chip para abrir los torniquetes. En la segunda planta, la pulsera también permitirá acceder a una sala de pesas. El resto del complejo deportivo estará dedicado a la cervecería y abierto a todo tipo de clientes, incluidos los no deportistas.

Este concepto está inspirado en los gimnasios de escalada en París que también tienen un bar o un restaurante dentro de su estructura, lo que permite a los deportistas encontrarse en su lugar de ocio.¹ Los dos más conocidos son Arkose² (ver **Anexo 1** y **Anexo 2**) y Vertical' Art³ (ver **Anexo 3**).

En la actualidad, Arkose & Co es una sociedad anónima simplificada que cuenta con diecisiete gimnasios de escalada en París, Niza, Lille, Tours, Rouen, Toulouse y la región de París. Esta empresa fue creada en 2013 con un capital social de aproximadamente 1.000.000 de euros. La empresa cuenta con más de 250 empresas y facturó 12.061.000 euros en 2020.

Team Vertical'Art es también una sociedad anónima simplificada creada en 2016 con un capital social de 66.600 euros. Su facturación en 2021 es de 7.100.000 euros. La empresa cuenta con doce gimnasios en París, la periferia de París, Nantes, Lyon, Lille, Toulon, Grenoble, Le Mans y Orleans.

Ambas empresas ofrecen bares y restaurantes comprometidos dentro de su estructura con productos caseros. El objetivo es recibir a los clientes después de una sesión deportiva, para un afterwork o para una reunión familiar. Entonces, este concepto de bar y restaurante dentro de un gimnasio de escalada funcionó bien en París primero y luego en el resto de Francia. No existe un concepto similar en Valencia, pero el éxito en Francia demuestra que es un concepto que podría funcionar bien en España.

Además de ser un lugar amigable, el Club Idéfix se implica en cuestiones ecológicas, sociales y humanas. El club ha implantado un sistema de paneles solares en el techo y de recuperación de aguas residuales en las duchas para salvar los recursos del planeta. Al ofrecer un lugar en el que todo el mundo se siente como en casa y en confianza, el Club Idéfix pretende ser un actor del cambio y mejorar la sociedad, a su propia escala.

¹ Duffé, J. (2 de febrero de 2017). *Paris: un temple de l'escalade en salle ouvre près de Nation*. LeParisien.fr. <https://www.leparisien.fr/paris-75/paris-75020/paris-un-temple-de-l-escalade-en-salle-ouvre-pres-de-nation-02-02-2017-6649983.php>.

² Arkose Montreuil. Salle d'escalade de bloc aux portes de Paris. (s. f.). <https://arkose.com/montreuil>.

³ Vertical'Art. Salle d'escalade de bloc à Paris. (s.f.). <https://pigalle.vertical-art.fr/>.

1.2. Motivación y justificación de este proyecto

Soy boxeadora desde los quince años y me gustaría abrir una estructura de boxeo para transmitir esta pasión y crear un negocio que se parezca a mí. También decidí añadir una cervecería al complejo deportivo, con un ambiente agradable para reunirse con amigos, deportistas o familiares y compartir buenos momentos. Sabiendo que muy pocos clubes deportivos ofrecen un área de relajación con bebidas y bocadillos, este concepto es bastante innovador. La mayoría de los clubes deportivos tienen un lugar de convivencia, pero no es un bar, con un ambiente real y en el que los deportistas pueden permanecer durante horas.

Por eso, según el modelo de los océanos azules, esta empresa se ofrece a un nuevo mercado, donde hay poca competencia directa. Es más fácil que iniciar un negocio en un "océano rojo" donde ya existen muchos competidores, a veces con muchos años de experiencia. Por ello, el Club Idéfix busca cambiar la tendencia actual de los clubes deportivos y dar una nueva vida a los clubes deportivos para atraer nuevos clientes.

También lamento la escasa representación de las mujeres en el boxeo. Según el diario Levante, en 2018, sólo el 11% de los licenciados de la Federación Española de Boxeo eran mujeres.⁴ Así, a los clubes de boxeo acuden mayoritariamente hombres. Esto se debe a la asociación del boxeo con un deporte de fuerza, potencia y a veces violencia, y también a la aprensión de las mujeres a unirse y entrenar con los hombres. El Club Idéfix quiere crear un lugar sano y acogedor, que no asuste a nadie sino le da ganas de venir.

Por último, el boxeo francés, al ser una disciplina francesa, no es muy conocido internacionalmente. Sólo hay un puñado de clubes de boxeo que imparten esta disciplina, y ninguno en Valencia. Sin embargo, todos los años se celebran competiciones europeas e internacionales de boxeo francés. Por lo tanto, es fácil obtener un título de campeón debido a la falta de competencia. Es un deporte de combate en el que se utilizan los pies y los puños, lo que resulta muy beneficioso para la salud y la flexibilidad del deportista. Por tanto, mi deseo es democratizar este deporte y diferenciar el Club Idéfix de los demás clubes de boxeo gracias a esta nueva disciplina.

Finalmente, fue un verdadero placer poder llevar a cabo mi propio proyecto empresarial e imaginar y diseñar todos los componentes de esta empresa.

1.3. Coyuntura económica nacional

La crisis pandémica del COVID-19 ha tenido un gran impacto en la población y en las empresas y le sigue una crisis económica sin precedentes. De hecho, el mundo entero estuvo confinado durante varias semanas, lo que provocó el cierre de tiendas no esenciales, incluidos bares y gimnasios. Debido a su amplio contagio, obligó al gobierno de España a imponer sucesivas medidas como el confinamiento o el toque de queda. El primer caso de COVID-19 en España se detectó el 31 de enero de 2020 y el primer confinamiento de la población se declaró el 15 de marzo de 2020.

Afortunadamente, la llegada de varias vacunas muy eficaces ha aliviado la presión sobre los hospitales y ha contenido la epidemia. Con ya siete oleadas de COVID-19 en dos años y medio, la población y las empresas se han acostumbrado a vivir con el virus. Ahora que se ha convertido en un virus estacional y de invierno, las empresas pueden expandirse y aprovechar la reapertura de las fronteras. Sin embargo, debemos evitar un nuevo confinamiento que impediría la actividad de las empresas.

⁴ Prieto, L. (7 de febrero de 2020). *Boxeo, territorio femenino*. Levante. <https://www.levante-emv.com/deportes/2020/02/07/boxeo-territorio-femenino-11639596.html>.

En España sigue siendo necesario llevar mascarilla en el transporte público y en los aviones, a pesar de la retirada de esta ley en el resto de los países de la UE.⁵ La mayoría de las restricciones a los bares y clubes deportivos se levantaron el 21 de febrero de 2022, con aforos al cien por cien tanto en interiores como en exteriores.⁶

La economía europea se está recuperando de la pandemia y de la crisis económica del COVID-19. El PIB español cayó un 10,8% en 2020 debido al cierre de restaurantes, bares y tiendas, y a la desaceleración de la actividad de todos los negocios. Este trimestre, el PIB ha subido un 5,1%.⁷ Con un PIB de 317.760 millones de euros en el primer trimestre de 2022⁸, España ha vuelto a la normalidad del PIB, equivalente al cuarto trimestre de 2019, es decir, al periodo precovid.

A pesar de la lenta recuperación de las empresas, una nueva crisis internacional afecta a la economía del país. El 24 de febrero de 2022, Rusia decidió invadir Ucrania para tomar el control del país. Esta guerra en la puerta de la Unión Europea afecta a los veintisiete países miembros, incluida España. Al principio, la guerra provocó una elevada inflación. Dado que Rusia es uno de los principales proveedores de gas y petróleo rusos y Ucrania es uno de los principales exportadores de trigo, también se espera que haya escasez para el próximo invierno. Según el INE, la inflación en España en agosto de 2022 es del 10,4%.⁹ Se trata de un nivel histórico, no visto desde 1984, y muy por encima del objetivo del 2% anual.

⁵ Montoto, R. (4 de julio de 2022). *El Gobierno se desmarca de la UE y no tiene previsto quitar las mascarillas en el transporte*. <https://theobjective.com/espana/2022-07-03/espana-mascarillas-transporte/>.

⁶ Guadalajara, M. (21 de febrero de 2022). *Fin a la mayoría de las restricciones en la Comunitat*. Las Provincias. <https://www.lasprovincias.es/comunitat/medidas-covid-comunitat-20220221123706-nt.html>.

⁷ Banco mundial. (s.f.) *Crecimiento del PIB (% anual) – Spain*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=ES>.

⁸ Epdata. (24 de junio de 2022). *Producto Interior Bruto (PIB) de España, según la Contabilidad Nacional Trimestral*. Epdata. <https://www.epdata.es/datos/pib-espana-ine-contabilidad-nacional-trimestra/36/espana/106>.

⁹ INE. (agosto de 2022). *Índice de precios de consumo (IPC)*. https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607.

PARTE 2.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO Y DE LA COMPETENCIA

2.1. Análisis del macroentorno. PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico del macroentorno que permite identificar factores externos como oportunidades o amenazas para el Club Idéfix. El modelo se divide en seis factores clave que pueden influir en el desarrollo o las actividades de la empresa.

P POLÍTICO	E ECONÓMICO	S SOCIAL	T TECNOLÓGICO	E ECOLÓGICO	L LEGAL
País estable Impuestos Subvenciones FNEID FSE+	PIB inestable Alta tasa de desempleo Pérdida de poder adquisitivo	Población deportiva Densidad de población Accesibilidad económica del club	Publicidad y marketing en Instagram Proyección de competiciones deportivas Pulsera digital	Energía renovable y paneles solares Carta verde del deporte español	Normas de fuego Licencia de actividad y venta de alcohol Insonorización

Tabla 1: Resumen del análisis PESTEL del macroentorno

Fuente: elaboración propia

POLÍTICO

España es un país de la Unión Europea con una monarquía parlamentaria. La política del país es estable y la propiedad de todos está protegida por las leyes y reglamentos vigentes. España es un país democrático, pero con un creciente índice de corrupción que afecta a la confianza entre los ciudadanos y los políticos. Según el Barómetro Global de la Corrupción 2021 de la Unión Europea, el 86% de la población española cree que la corrupción es un gran problema en el país, lo que sitúa al Gobierno español en el quinto lugar de los más corruptos. Así, el 40% de las personas afirma haber utilizado sus conexiones personales para obtener servicios públicos en los últimos doce meses¹⁰. Además, las decisiones del Club Idéfix pueden ser influenciadas a diferentes niveles, por la política de la Unión Europea, el gobierno nacional español, la Comunidad Valenciana o la ciudad de Valencia. Por fin, la política española exige el pago del IVA, el impuesto de sociedades y otros impuestos de forma mensual, trimestral o anual.

La FNEID¹¹ es la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas. El papel de esta federación es representar los objetivos comunes de todas las instalaciones deportivas privadas y defender sus intereses en un ámbito político. Una veintena de clubes de deporte, crossfit o fitness de Valencia pertenecen a esta federación y pagan cuotas según el tamaño de sus instalaciones. Para el Club Idéfix, el precio de afiliación sería de 39 euros al mes (menos de 2.000m²). El colectivo redacta la legislación que afecta a las empresas deportivas privadas y permite a los empresarios seguir siendo competitivos con las instituciones públicas. La FNEID ofrece a los socios un apoyo telefónico frente al respeto de la ley y un asesoramiento jurídico, laboral y fiscal, y también la participación en varios eventos empresariales.

El FSE+¹² es el Fondo Social Europeo+. Este fondo europeo ofrece subvenciones a empresas públicas y privadas para ayudar a los emprendedores en sus actividades económicas y fomentar así el empleo de las personas, especialmente los más jóvenes y desfavorecidos.

¹⁰ Kukuktschka, R. (junio de 2021). *Global corruption barometer*. Transparency International. https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2021/06/GCB_EU_2021-WEB-1.pdf.

¹¹ FNEID - Federación de Empresarios de Instalaciones Deportivas. (s. f.). <https://www.fneid.es/>.

¹² Guía de financiación comunitaria. (s.f.). *Fondo Social Europeo+ (2021-2027)*. <https://www.guiafc.es/index.php/temas/empleo-y-asuntos-sociales/25-fondo-social-europeo-2014-2020>.

Esto es relevante porque el Club Idéfix busca empleados, que podrían ser de cualquier condición y origen, para trabajar en el bar.

ECONÓMICO

La economía española es la quinta de la Unión Europea. El país forma parte de la eurozona y tiene un modelo económico principalmente capitalista. El PIB per cápita es un indicador que representa la salud económica del país. Debido a la pandemia, Europa se ha visto afectada por una gran crisis económica y muchas empresas se encuentran en grandes dificultades económicas. Por eso, el PIB de España es actualmente bastante inestable y se recupera lentamente. El gráfico 1 muestra la caída histórica del PIB tras la crisis económica del COVID-19.

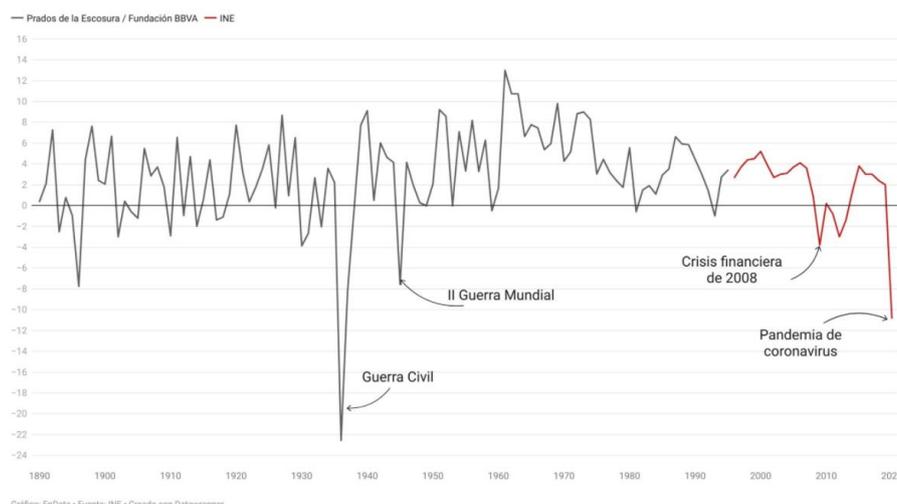


Gráfico: EpData • Fuente: INE • Creado con Datawrapper

Gráfico 1: Tasa de variación interanual del PIB en España

Fuente: INE

Además, los bares tuvieron que cerrar parcialmente debido a los cierres o toques de queda del COVID-19. Algunas personas han tenido que sufrir despidos económicos. Por esta razón, será más fácil encontrar un bartender y camareros para contratar. La tasa de paro al cierre del tercer trimestre de 2021 se situó en 14,57%. Por el momento, la tasa de desempleo no ha vuelto a su nivel prepandémico y sigue siendo la más alta de Europa.



Gráfico 2: Tasa de paro trimestral en España

Fuente: Statista

Finalmente, el poder adquisitivo de los españoles es el más bajo de los últimos cuarenta y cinco años.¹³ De hecho, los habitantes ahorraron dinero ya que no se fueron de vacaciones, gastaron menos en tiendas porque estaban cerradas y menos en bares y restaurantes también. Sin embargo, el precio de la luz y del gas subieron y aumentaron los costes de producción de los bienes y servicios.

SOCIAL

La pandemia de COVID-19 ha puesto de relieve la importancia de la buena salud y la gente se preocupa cada vez más por su salud y su imagen física. Según un estudio de Reebok, Valencia es la ciudad de Europa que más apuesta el deporte y promueve el bienestar físico, con un 23% de personas que van al trabajo andando y un 13% en bicicleta. La ciudad tiene aproximadamente 97.000 inscripciones en gimnasios.¹⁴ Además, según un estudio de la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria, el 32% de los españoles practica ahora más ejercicio físico, que antes de la pandemia.¹⁵ Por lo tanto, los habitantes de Valencia representan un buen público para la apertura de un club de boxeo.

En cuanto a la densidad de la población, Valencia es la cuarta ciudad más grande de España, lo que significa que el número de clientes potenciales es elevado también. De acuerdo con la oficina de estadística del ayuntamiento de Valencia, son 800.180 habitantes en la ciudad de Valencia en 2021.¹⁶ Además, Valencia sigue siendo una ciudad atractiva, con una población creciente y una densidad de 5850,78 habitantes/km² según el INE.

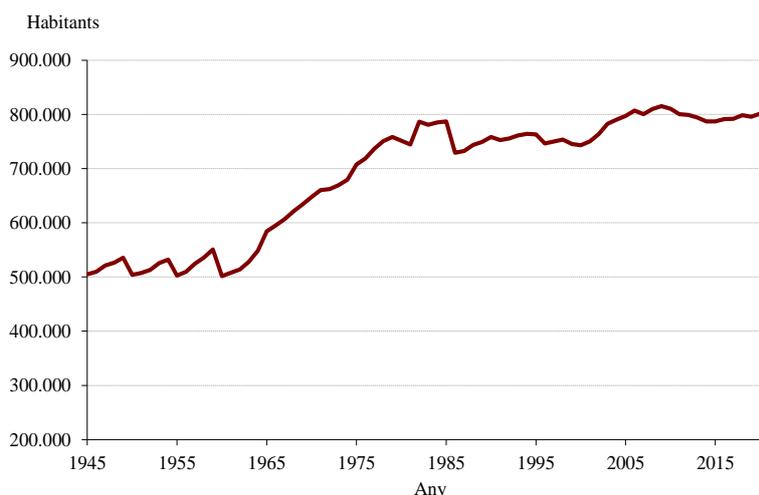


Gráfico 3: Número de habitantes en la ciudad de Valencia de 1945 a 2021
Fuente: Padrón municipal del Ayuntamiento de Valencia

¹³ González, S. M. (13 de octubre de 2021). *España sufre la mayor pérdida de poder adquisitivo de los últimos 45 años*. COPE. https://www.cope.es/actualidad/economia/noticias/espana-sufre-mayor-perdida-poder-adquisitivo-los-ultimos-anos-20211013_1555640.

¹⁴ Reebok. (7 de agosto de 2021). *El estado global del fitness*. Reebok. <https://www.reebok.es/blog/739968-el-estado-global-del-fitness>.

¹⁵ Pérez-Rodrigo, C., Gianzo Citores, M., Hervás Bárbara, G., Ruiz-Litago, F., Casis Sáenz, L., Arija, V., López-Sobaler, A. M., Martínez de Victoria, E., Ortega, R. M., Partearroyo, T., Quiles-Izquierdo, J., Ribas-Barba, L., Rodríguez-Martín, A., Salvador Castell, G., Tur, J. A., Varela-Moreiras, G., Serra-Majem, L., & Aranceta-Bartrina, J. (21 de enero de 2021). *Patterns of change in dietary habits and physical activity during lockdown in Spain due to the COVID-19 pandemic*. *Nutrients*, 13(2),300. <https://doi.org/10.3390/nu13020300>.

¹⁶ Padró Municipal d'Habitants a 01/01/2021. Oficina d'Estadística. Ajuntament de València. <https://www.valencia.es/val/estadistica/anuari-estadistica?capitulo=2>.

El público objetivo del club de boxeo es principalmente gente joven, de entre 18 y 35 años. Según el padrón de la ciudad de Valencia, hay 161.759 personas de entre 18 y 35 años en Valencia.

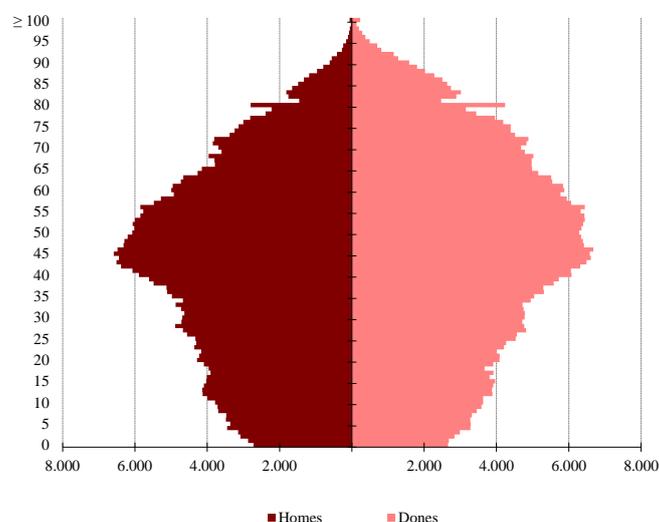


Gráfico 4: Población por edad y sexo en la ciudad de Valencia en 2021
Fuente: Padrón municipal de 2021 del Ayuntamiento de Valencia

Las clases sociales son variadas en Valencia. Los precios de la carta del bar son ligeramente superiores a los de la competencia porque el Club Idéfix ofrece un entorno de calidad. Sin embargo, la escuela de boxeo intenta ser accesible y ofrecer precios decrecientes según la duración de la suscripción. En este sentido, la cuota anual puede pagarse en dos a cinco plazos. El boxeo es un deporte popular, que a menudo tiene mucho éxito en los barrios desfavorecidos. Se dice que el boxeo hace al hombre "respetable", a diferencia de la cultura callejera. Al situar el club de boxeo cerca de la Universidad Politécnica de Valencia y de la Universidad de Valencia, que tienen respectivamente 28.000 estudiantes y 51.000 estudiantes¹⁷, la estrategia es dirigirse a estudiantes y jóvenes menores de 35 años. Además, los barrios cerca de las universidades, Quatre Carreres, Camins al Grau y Poblats Marítims son los más grandes de Valencia en términos de población, con 74.518 habitantes, 65.890 habitantes y 55.725 habitantes respectivamente.

Finalmente, los españoles son conocidos por apreciar los bares, las salidas y las tapas. Según el National Geographic, España es el país que cuenta con más bares de toda la Unión Europea con un bar por cada 169 habitantes.¹⁸ Disfrutar de un agua de Valencia o de una sangría es, por tanto, costumbre de los locales. Valencia también es famosa por ser una ciudad deportiva, con el río Túria, las numerosas pistas de fútbol, baloncesto y bicicletas. La apertura de un club de boxeo y un bar se adapta perfectamente al estilo de vida de los valencianos.

TECNOLOGICO

El Club Idéfix debe aprovechar los avances tecnológicos para su negocio. Hoy en día, los ordenadores y los teléfonos inteligentes forman parte de nuestra vida cotidiana. Para tener éxito, el Club Idéfix también debe estar conectado, especialmente para promocionarse. El club

¹⁷ Universidad de Valencia. (19 de enero de 2022). *Estudiantes: información general*. <https://www.uv.es/uvweb/transparencia-uv/es/personas/estudiantes/informacion-general-1285924943155.html>.

¹⁸ National Geographic. (9 de agosto de 2018). *¿En qué país hay un bar por cada 169 habitantes?* National Geographic. <https://www.ngenespanol.com/traveler/en-que-pais-hay-un-bar-por-cada-169-habitantes/>.

hará la mayor parte de su comunicación en las redes sociales. Instagram es la plataforma más adecuada para comunicar y compartir imágenes, fotos, vídeos y testimonios del club de boxeo. Los profesores de boxeo tendrán que desempeñar el papel de 'community manager' y alimentar la cuenta de Instagram y la página web del club. Por tanto, el club debe aprovechar Internet para hacer la mayor parte de su comunicación y darse a conocer a los clientes.

Las instalaciones del bar estarán diseñadas para que todas las personas sentadas tengan acceso a un televisor, que se encenderá durante las retransmisiones de competiciones deportivas en directo. En la azotea, sería posible instalar un proyector para mostrar una competición deportiva, ya sea boxeo, fútbol, rugby, balonmano, natación, etc., en gran formato. El bar también tendrá que estar equipado digitalmente para la gestión de las existencias de comida y bebida, la reserva de mesas, la recaudación de efectivo y la contabilidad. Además, seguirá habiendo dos camareros para atender a los clientes, pero se les invitará a pedir y pagar sus pedidos a través de la aplicación móvil del club. Esto ahorra tiempo a los camareros y al barman, que no tienen que cobrar.

Por último, la entrada al complejo deportivo se realizará mediante una pulsera que contiene un chip, que abrirá las puertas frente al club de boxeo. Esto permitirá verificar digitalmente que los asistentes a las clases de boxeo han pagado su cuota mensual o anual. También se digitalizarán los expedientes de inscripción de todos los deportistas para facilitar el tratamiento de los datos y llevar fácilmente la contabilidad de la empresa. Las suscripciones mensuales se pueden renovar a través de la página web del Club Idéfix y se fomentará el pago con tarjeta de crédito, para no tener que contratar a una persona para las inscripciones ni cargar a los profesores de boxeo con la administración. La creación del sitio web del Club Idéfix será meticulosa y se prestará especial atención a la versión para teléfonos inteligentes, ya que la mayoría de la gente accede a Internet a través de su teléfono móvil. Incluso se podría plantear la creación de una aplicación móvil, que facilite la navegación y permita pagar las cuotas, ver el horario de las clases, ver la carta del bar y las cervezas de barril disponibles, reservar clases particulares de boxeo o reservar una mesa en el bar. Para los socios que tienen una suscripción anual, se pueden enviar recordatorios por mensaje o a su dirección de correo electrónico si no han asistido a ninguno entrenamiento de boxeo en los últimos siete días. La tecnología permite mantener un vínculo entre los deportistas y su club de boxeo y aumentar la fidelidad de los socios.

ECOLÓGICO

Para adaptarse a los cambios en los patrones de consumo, el Club Idéfix está atento a sus gastos y su impacto ambiental y busca utilizar energías renovables. Valencia es una ciudad muy soleada, con 2.808 horas de sol al año y una irradiación solar de 5 kWh/m² por día, por tanto, tiene una situación privilegiada en cuanto a la energía solar.¹⁹ El Club Idéfix pretende aprovechar este recurso natural e instalar paneles solares en su techo para ser autónomo en el consumo energético de luz. Además, Valencia tiene un clima templado con poca lluvia durante todo el año, esto es favorable para el desarrollo del bar y de la azotea, que estará utilizable la mayoría de los días del año.

Además, el Club Idéfix se compromete a respetar la Carta Verde del Deporte Español²⁰, publicada en 2007 por el Consejo Superior de Deporte. Se trata de la sostenibilidad de las actividades deportivas en España, con un énfasis en el ahorro del agua, el minimizo del uso de la energía y el minimizo de la generación de residuos en los edificios. Las empresas deportivas que se suscriban a la Carta Verde del Deporte Español deberán suscribir también

¹⁹ Tarifas Gas Luz. (5 de noviembre de 2021). *¿Cuántas horas de luz solar hay en cada provincia de España?* Tarifas Gas Luz. <https://tarifasgasluz.com/autoconsumo/provincias>.

²⁰ Gobierno de España. (2007). *Carta Verde del Deporte Español*. http://deportes-soria.blogs.uva.es/files/2011/04/63438_3.cartaverde.deporte.pdf.

a la Carta de la Tierra de Naciones Unidas, publicada en 2000 por la protección medioambiental, los derechos humanos, el desarrollo igualitario y la paz.

El Club Idéfix podría inspirarse en empresas innovadoras como Eddo.moov²¹, que comercializa una pulsera de silicona impermeable para los gimnasios de forma que las duchas de los deportistas tengan una duración limitada. Cada deportista tiene que activar la ducha con su pulsera para poder disfrutar de una ducha con agua caliente. Por término medio, el consumo de agua es casi el doble en los lugares públicos y vacacionales que en los privados. El Club Idéfix podría integrar esta función en la pulsera utilizada para entrar en el club de boxeo y conceder una ducha de siete minutos por persona por clase de boxeo, con la posibilidad de cerrar el agua cuando los boxeadores se enjabonan. Para las zonas comunes, como los vestuarios y los aseos, el Club Idéfix puede instalar detectores de presencia para la iluminación, que son más económicos que los interruptores. También son más higiénicos, ya que no requieren contacto físico, lo que es una ventaja en estos tiempos de pandemias.

LEGAL

La creación de un bar está regulada por ley. El bar tiene que conseguir todas las licencias necesarias para vender alcohol y abrir la estructura. Estas licencias pueden ser denegadas si el barrio no está de acuerdo con la apertura de un bar, debido al ruido provocado por esta actividad. Por tanto, es importante asegurarse de que exista un sistema de insonorización eficiente. Además, se deben realizar evacuaciones, puertas cortafuegos y otras instalaciones en caso de incendio en el local y para garantizar la seguridad de los clientes.

Según la Ordenanza Municipal De Protección Contra Incendios²², todos los edificios deben tener acceso por una fachada para los vehículos de la Subárea de Prevención, Extinción de Incendios y Salvamento (S.P.E.I.S.), para que puedan maniobrar fácilmente en caso de incendio. Los vehículos deben poder aparcar a menos de diez metros de la fachada, y debe haber un extintor cada quince metros o menos en los locales públicos. Las salidas de emergencia deben estar indicadas en cada pasillo y estar iluminadas. Se colocarán varias puertas RF (Resistentes al Fuego) en los pasillos del club y del bar para limitar el riesgo de incendio.

El club debe obtener una licencia de actividad, con un precio de 1.500 euros para abrir y tener la autorización para expendio de bebidas alcohólicas. Esto está regulado por la Ley 14/2010, de 3 de diciembre²³, de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos. La apertura se realiza mediante un procedimiento de declaración responsable.

El club también tendrá que cumplir las normas de accesibilidad de sus infraestructuras, para personas con movilidad reducida, y de los aseos. En cuanto a la insonorización, el club tendrá que insonorizar el bar interior de la primera planta para no superar el límite de decibelios permitido en un bar. El nivel máximo de decibelios perceptible en las viviendas anexas al bar es de 45 dB durante el día con las ventanas cerradas en los salones, y de 35 dB por la noche con las ventanas también cerradas²⁴.

²¹ Eddo.moov. Economisez l'eau chaude sanitaire de vos douches. (s.f.).

https://www.eddo.io/produits/eddomoov_cpa196_8125.htm.

²² Boletín Oficial de la Provincia de Valencia. (9 de noviembre de 2007). *Ordenanza municipal de protección contra incendios*. Boletín Oficial de la Provincial de Valencia. http://www.coditecva.org/sites/default/files/O_incendios07.pdf.

²³ Boletín Oficial del Estado nº316. (29 de diciembre de 2010). *Ley 14/2010, de 3 de diciembre, de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos*. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-20014-consolidado.pdf>.

²⁴ Alejandro. (4 de junio de 2021). *¿Cuántos son los decibelios permitidos en un bar?* Certicalia. <https://www.certicalia.com/blog/cuantos-son-los-decibelios-permitidos-en-un-bar>.

2.2. Análisis del microentorno. VRIO

El modelo VRIO es un modelo para analizar los recursos y las ventajas competitivas de una empresa, inventado por Jay Barney. Cada recurso se evalúa según cuatro criterios: si es valioso, raro, inimitable o bien explotado por la organización de la empresa. Según las respuestas, los recursos pueden clasificarse como una desventaja competitiva, una igualdad competitiva, una ventaja competitiva temporal, una ventaja competitiva por explotar o una ventaja competitiva sostenible.

	Recursos	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Resultado
Tangibles	Equipo de boxeo	✓	✗	✗	✗	Igualdad competitiva
	Capacidad financiera	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
	Infraestructura propia	✓	✓	✓	✗	Ventaja competitiva por explotar
Intangibles	Experiencia	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
	Conocimiento	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
	Red de contacto	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
	Localización	✓	✓	✗	✗	Ventaja competitiva temporal
	Reconocimiento de marca	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
	Buena reputación	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

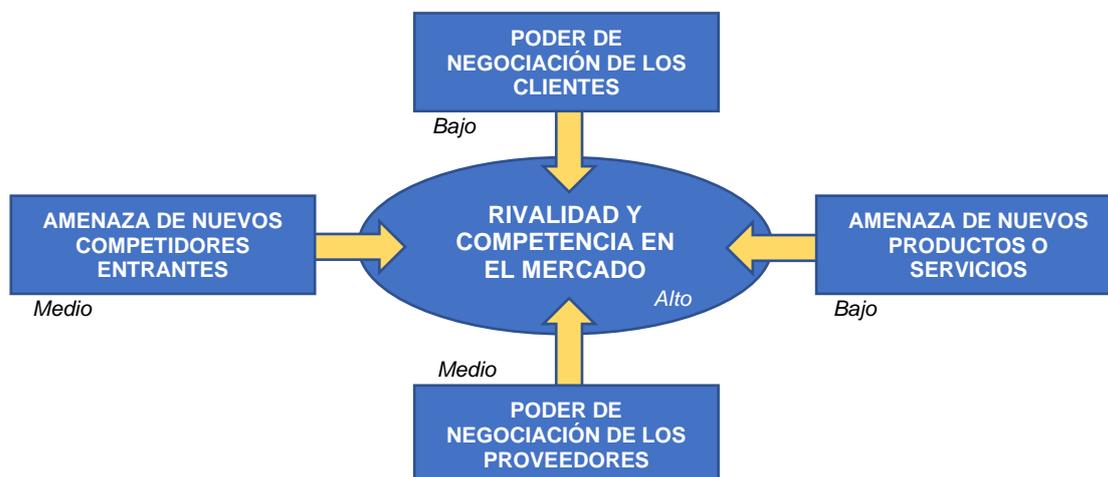
*Tabla 2: Análisis VRIO del Club Idéfix
Fuente: elaboración propia*

En el Club Idéfix, podemos identificar tres recursos tangibles: el equipo de boxeo es simplemente valorado; la capacidad financiera del club (es decir la importante inversión necesaria para su apertura) es valorada y rara, pero no inimitable; y, por último, la infraestructura del club es una ventaja competitiva que hay que explotar, ya que este amplio lugar permite la organización de muchos eventos diversificados.

A continuación, hemos identificado seis recursos intangibles. La experiencia y los conocimientos de los profesores de boxeo, en lo que se refiere al boxeo francés, pero también a la gestión de una empresa, son valiosos y raros, lo que supone una ventaja competitiva temporal. Lo mismo ocurre con la red de contactos adquirida entre los boxeadores. Luego, la ubicación de la infraestructura cerca de las universidades es una verdadera ventaja competitiva temporal, ya que no existen otros clubes de boxeo cerca de este barrio. Por último, el reconocimiento de la marca y su buena reputación en el mundo del boxeo, gracias al desarrollo de un nuevo concepto, podría ser una ventaja competitiva sostenible. De hecho, el boxeo francés es un deporte nuevo en España, por lo que habría poca competencia directa.

2.3. Análisis del atractivo del sector. 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico desarrollado por Michael Eugene Porter y utilizado antes del lanzamiento al mercado de un nuevo producto o servicio. Permite un análisis en profundidad de la competencia en el mercado e identifica los puntos de acción estratégica con cinco fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de nuevos productos o servicios y la rivalidad entre competidores.



*Ilustración 1: Resumen de las cinco fuerzas de Porter
Fuente: elaboración propia*

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Bajo. Debido al gran número de bares, los clientes tienen una amplia gama de opciones. Por tanto, pueden decidir boicotear un bar que no les guste, lo que da un poder a los clientes. Hoy en día, las reseñas en Internet de los lugares públicos ya sean bares, restaurantes u hoteles, son muy apreciadas y constituyen un fuerte medio de comunicación para los clientes. Sin embargo, también funciona a la inversa: los clientes potenciales del bar son muy numerosos ya que representan a todas las personas que pueden salir de casa. Según un estudio, el 70% de la población va al bar más de una vez a la semana²⁵. Esto significa que los clientes del bar son extremadamente numerosos. Los productos que se ofrecen en un bar son muy estándar y hay muy poca diferenciación posible, especialmente para las cervezas.

Además, los habitantes no tienen muchos clubes de boxeo cerca de sus casas. La mayoría de los deportistas eligen su club de boxeo en función de su tiempo de desplazamiento. Al haber poca oferta, el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Medio. El Club Idéfix necesita pocos proveedores. Un saco de boxeo no requiere ningún mantenimiento especial y puede tener una vida útil de diez años. Por lo tanto, dentro del club de boxeo hay poco equipo que no pueda ser operacional y es posible boxear sin la intervención de los proveedores. Sin embargo, la sala de pesas estará equipada con una decena de máquinas, que son caras y a veces hay que reparar o sustituir.

Para el bar, los más importantes son los proveedores de cervezas de barril. Los barriles de cerveza deben entregarse a tiempo. Una cerveza agotada puede ser fatal: un bar no es un

²⁵ Rentabilibar. (9 de abril de 2019) *¿A qué hora van los españoles a los bares?* Mahou. <https://www.rentabilibar.es/horario-de-los-espanoles-en-los-bares>.

bar sin cerveza. Sin embargo, los barriles de cerveza no son productos excepcionales ni raros. El precio puede variar, pero esto no es una debilidad de nuestro negocio. El Club Idéfix podría trabajar en colaboración con los proveedores de cerveza para garantizar la calidad de los productos. No debe haber competencia entre los proveedores y el bar para evitar tensiones comerciales.

Por último, si el sistema informático tuviera un problema, sería un inconveniente entrar en el club de boxeo a través de la pulsera digital y encender las duchas de los vestuarios. Eso debería ser reparado en menos de 48 horas, para guardar nuestra imagen de calidad. Lo mismo ocurre con el mantenimiento del ascensor, que permite el acceso al bar en silla de ruedas.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

Medio. La amenaza de un nuevo bar es fuerte en España. Ya hay muchos bares en Valencia y a veces están situados uno al lado del otro en las calles. No hace falta mucho capital para abrir un bar. Según un estudio, la inversión inicial para un bar con una franquicia oscila entre los 10.000 € y los 40.000 €. ²⁶ Para un local libre, los costes de reforma medios son 1.000 € por metro cuadrado. Por tanto, es más fácil hacerse cargo de un bar que abrir una nueva estructura desde cero. Las principales barreras de entrada son bajas, en primer lugar, hay que tener una buena clientela y mantener una alta valoración o apreciación en internet. Además, los clientes suelen sentirse atraídos por la novedad y querrán probar nuevos bares, por lo que es probable que tengan éxito cuando abran. No hay necesidad de economía de escala para el bar, ya que un empresario puede abrir un bar con pocas mesas y pocos clientes.

En cuanto al club de boxeo, hay que buscar un panel de clientes y existen varias barreras de entrada para abrir un club. En primer lugar, se necesita una gran aportación de capital para invertir en mobiliario y equipamiento deportivo y es obligatorio encontrar una infraestructura adecuada. La principal amenaza sería la apertura de franquicias de boxeo, con menores barreras de entrada. Además, estos grupos suelen tener muy buena comercialización y atraen a un gran número de clientes a pesar de su elevado precio. Sin embargo, el Club Idéfix es un concepto nuevo, que no compite directamente con los bares deportivos o los clubes de boxeo tradicionales. El valor añadido del bar deportivo del club le da una ventaja y una diferenciación con respecto a otros clubes. Por tanto, la amenaza de nuevos competidores para el Club Idéfix es media. Es muy bajo para el club de boxeo, pero alto para el bar deportivo.

AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Bajo. La pandemia de coronavirus ha cambiado significativamente nuestros estilos de vida. El confinamiento y el toque de queda obligaron a cerrar los bares durante mucho tiempo. Así, los valencianos han aprendido a vivir sin bares y a buscar alternativas, como los aperitivos de casa, aperitivos en parques o aperitivos visio en Teams. La función principal de los bares es permitirse encontrarse, con compañeros, amigos o familiares, en un lugar agradable. Durante el confinamiento, los españoles aprendieron a comunicarse más a través de Internet y por teléfono en lugar de encontrarse. Sin embargo, creo que los bares siempre mantendrán un lugar imprescindible en la vida de los españoles, que no son sustituibles y que no hay otras alternativas. En cuanto termine la pandemia, los españoles estarán encantados de encontrar bares y restaurantes y disfrutar del sol en un lugar cómodo, con buen servicio y espacio para muchos amigos.

²⁶ Escalona, P. (9 de mayo de 2019). *Quiero abrir un bar, pero no sé qué hacer ni cuánto debo invertir*. Autónomos y Emprendedores. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/quiero-abrir-bar-hacer-ni-cuanto-debo-invertir/20190508161608019517.html>.

En cuanto al boxeo, se ofrecieron muchos cursos en línea durante la pandemia. Si estos cursos han tenido éxito, solo pueden durar un corto período de tiempo. La disminución de la motivación conlleva el abandono del deporte y, sobre todo, el boxeo es un deporte de contacto, por lo que no es posible practicarlo solo frente a una pantalla de ordenador. Además, con el COVID-19 y el cierre de los gimnasios, los habitantes han recurrido a alternativas, equipando sus casas con material deportivo o practicando deportes al aire libre, como el running. Esto puede ser complementario, pero no sustituye a la práctica del boxeo. Finalmente, los deportes de contacto y las artes marciales se desarrollan cada vez más, bajo diferentes disciplinas, como las MMA, el Kick Boxing, el Krav Maga, el Muay Thai, etc. Estas otras disciplinas son similares al boxeo y pueden ser competitivas. Sin embargo, el boxeo olímpico sigue siendo el boxeo de referencia y el boxeo más generalista.

RIVALIDAD Y COMPETENCIA EN EL MERCADO

Alto. Hay una gran rivalidad entre los bares, que son numerosos en Valencia. Según un estudio publicado por Las Provincias, en la ciudad de Valencia hay 2.458 bares, es decir, unos 3 bares por cada 1.000 habitantes.²⁷ Sin embargo, el gran número de bares está en consonancia con la gran demanda de los consumidores. Además, las barreras de entrada para crear un bar son pequeñas.

En cuanto al boxeo, ya tiene trece clubes de boxeo en Valencia. La rivalidad es grande. No obstante, los clubes están en barrios diferentes de la ciudad. Para limitar la rivalidad y la competencia de otras empresas, es necesario desarrollar una estrategia comercial. Proporcionar un nuevo valor añadido, es decir, un bar en la escuela de boxeo y una nueva disciplina de boxeo, el savate boxeo francés, permite demarcarse. También es posible incrementar la calidad de las clases de boxeo, en comparación con los otros clubes de boxeo, para ganar cuota de mercado. Además, la cifra de negocio de los clubes de la ciudad es elevada. En 2020, el club Brooklyn Fitboxing, formado por 139 clubes en España, tuvo unos ingresos de explotación de 3.023.609 € y un resultado anual de 824.661 €. Por lo tanto, el club no ha sufrido la pandemia. Es lo contrario para el club de boxeo Okinawa Gym, que tuvo unos ingresos de explotación de 61.049 € y un resultado anual negativo de -30.048 €. Lo mismo ocurre con el Dojo Hikari, con 68.060 € de ingresos de explotación y un resultado anual negativo en 2020 de -18.420 €. En cuanto a la cadena española de clubes de boxeo "Morales Box", formada por cinco clubes en España y uno en Valencia, los años 2020 y 2021 han sido un éxito con una cifra de negocio de más de 1,5 millones de euros.²⁸ El club tiene objetivos aún más ambiciosos para 2022, con la apertura de tres nuevos clubes en España y una cifra de negocio prevista de 2 millones de euros.

²⁷ Marsilla, M. (21 de junio de 2017). *¿Cuál es el municipio con más bares por habitante de la Comunitat Valenciana?* Las Provincias. <https://www.lasprovincias.es/comunitat/municipio-bares-comunitat-20170619184853-nt.html>.

²⁸ López-Egea, M. (10 de enero de 2022). *Morales Box busca alcanzar diez gimnasios y dos millones de euros en 2022.* Palco23. <https://www.palco23.com/fitness/morales-box-busca-alcanzar-diez-gimnasios-y-dos-millones-de-euros-en-2022>.

2.4. Análisis de la competencia

a) Clubs de boxeo

Los clubes de boxeo de la ciudad de Valencia han sido listados en esta tabla. En total, son trece clubes, cinco de los cuales forman parte de la misma cadena "Brooklyn Fitboxing" y dos clubes pertenecientes a la cadena "The Boxer Club". Por lo tanto, hay ocho empresas. El análisis de la competición se hizo en sentido amplio, ya que algunos clubes como Brooklyn Fitboxing sólo ofrecen "boxeo sin contacto", por lo que no es realmente boxeo.

Empresas	Tipo de boxeo	Precio	Frecuencia
Boxeo Sparta <i>Mestalla (10)</i>	Olímpico	7 € / clase 40 € / mes 100 € / 3 meses	7 clases de 1h30
Morales Box <i>Pla del Remei (04)</i>	Olímpico	65 € / mes por 2 clases a la semana 75 € / mes por 3 clases a la semana 85 € / mes para clases ilimitadas 50 € / mes para los niños de 7 a 14 años	64 clases de 1h00
Tsuboxteam (Club Boxeo San Cristobal) <i>Poblats Marítims (11)</i>	Olímpico	45 € / mes	15 clases de 1h30
Brooklyn Fitboxing <i>Gran Vía (05)</i> <i>Extramurs (08)</i> <i>Campanaar (15)</i> <i>Benimaclet (20)</i> <i>Camins Al Grau (23)</i>	Olímpico Kick Boxing SIN CONTACTO	90 € / bono de 10 clases 60 € / mes por 2 clases a la semana	45 clases de 1h00
Club Boxeo Elite <i>Patraix (07)</i>	Olímpico	50 € / mes	23 clases de 1h30
The Boxer Club Uruguay <i>Patraix (07)</i>	Olímpico	49,90 € / mes 119,70 € / 3 meses	22 clases de 1h00
The Boxer Club Arena <i>Torrefiel (19)</i>	Olímpico	49,90 € / mes 119,70 € / 3 meses	20 clases de 1h00
Dojo Hikari Valencia <i>Campanaar (15)</i>	Olímpico Open Box K-1 Muay Thai Krav Maga MMA	60 € / mes para adultos (acceso a todas las disciplinas del dojo) 30 € / mes para niños a partir de 7 años	16 clases de boxeo olímpico de 1h00 5 clases de K-1 de 1h00
Okinawa Gym <i>Marxalenes (09)</i>	Olímpico Muay Thai Cardio box Fit box Fit Combat	7 € / clase de boxeo 60 € / bono de 10 clases de boxeo 45 € / mes (acceso al boxeo y al gimnasio) 55 € / mes (acceso al boxeo, al gimnasio y a todas las clases)	3 clases de boxeo de 1h00 3 clases de Muay Thai de 1h00

Tabla 3: Comparación de los clubes de boxeo en la ciudad de Valencia

Fuente: elaboración propia

Explicación de los diferentes tipos de boxeo

De esta tabla, se deduce que la oferta de boxeo es muy variada. El boxeo forma parte del gran grupo de "deportes de contacto", que a veces están relacionados con las artes marciales. Así, existen variantes de cada boxeo, a menudo en función de su país de origen: Savate Boxe Française en Francia, Muay Thai en Tailandia, Kickboxing y K-1 en Japón, Krav Maga en Israel, full-contact en Estados Unidos, etc.

El más emblemático de los tipos de boxeo es el boxeo inglés, originario del Reino Unido y apodado el "Arte Noble". Este nombre se debe a los valores y cualidades que transmite el boxeo: combatividad, valor, astucia, sentido táctico y sentido del honor. El boxeo inglés también está llamado boxeo olímpico, porque es la única disciplina de boxeo representada en los Juegos Olímpicos. Es un boxeo que se practica sólo con los puños y los puñetazos sólo se permiten por encima del cinturón.

En cuanto al savate boxeo francés, es un boxeo que se creó en Francia en el siglo XIX. Este boxeo se inspira mucho en la esgrima francesa y retoma sus valores de estética, agilidad y gracia. "Savate" es una palabra francesa que significa "zapatilla". Así, en el boxeo francés, se permiten los mismos puñetazos que en el boxeo olímpico, pero los pies también se admiten. Todos los boxeadores llevan zapatos. Sólo se puede golpear con el pie, porque las espinillas y las rodillas están prohibidas, así como los codos. Los golpes están permitidos en todo el cuerpo, excepto en las partes íntimas y en el pecho en el caso de las mujeres.

Por lo tanto, el boxeo olímpico y el boxeo francés son complementarios. Es necesario tener un buen dominio del boxeo olímpico para boxear en el boxeo francés. Hay muchas otras disciplinas de boxeo, de diferentes países, como el kick-boxing, el muay-thai, el full-contact, el k-1 por ejemplo. Cada boxeo tiene sus propias peculiaridades y diferentes reglas en cuanto a los puntos de contacto: sólo puños, o pies, rodilla, codos, espinillas, etc. Después de ganar los campeonatos en una disciplina de boxeo, algunos boxeadores intentan los campeonatos en otras disciplinas porque las diferencias son mínimas. En Valencia, el boxeo olímpico es el más habitual, pero tres clubes, el Brooklyn Fitboxing, el Okinawa Gym y el Dojio Hikari se han animado a ofrecer otras disciplinas.

Distribución geográfica de los clubes de boxeo

A continuación, los trece clubes de boxeo se sitúan en un mapa de Valencia. Se puede observar que los clubes están distribuidos uniformemente por toda la ciudad.

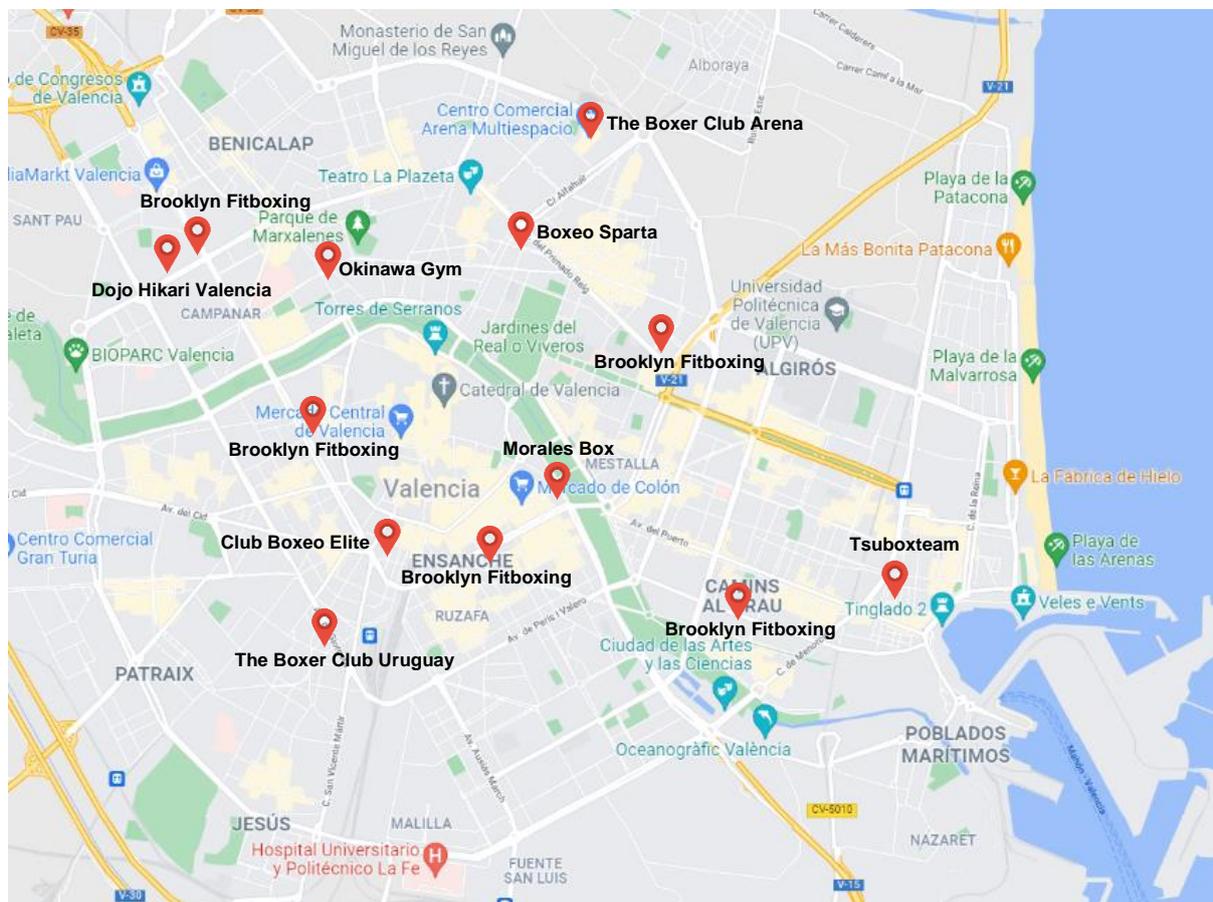


Ilustración 3: Distribución geográfica de los clubes de boxeo en Valencia

Fuente: Google Maps

Ahora, todos los clubes serán analizados individualmente, en cuanto a su tipo de boxeo, su barrio, su precio, la frecuencia y duración de sus clases, y las ventajas o desventajas identificadas en su análisis.

CLUB 1. BOXEO SPARTA	
Tipo de boxeo	Boxeo olímpico (puños)
Barrio	Mestalla (10)
Precio	7 € / clase 40 € / mes 100 € / 3 meses (es decir 33,33 € / mes)
Clases	7 clases de 1h30 el lunes, miércoles, viernes y sábado
Ventajas	La sala representa bien el espíritu del boxeo, hay una buena decoración y los profesores son apasionados. Hay un fuerte sentido de identidad, los propietarios son rusos, esto da al club un carácter único. También hay un pequeño espacio para musculación. Los precios son asequibles y es posible pagar las clases individualmente para los boxeadores ocasionales.
Desventajas	El club es pequeño, no hay espacio para un ring y sólo hay seis sacos de boxeo. La oferta de cursos de boxeo por semana es limitada. No hay clases para niños ni paquetes anuales. Club un poco alejado, pero cerca del barrio de Benimaclet.
Acceso	Página web: https://boxeosparta.negocio.site/ Facebook: https://www.facebook.com/boxeosparta/



*Ilustración 4: Fotos del club Boxeo Sparta
Fuente: página Facebook del club*

CLUB 2. MORALES BOX	
Tipo de boxeo	Boxeo olímpico (puños)
Barrio	Pla del Remei (04)
Precio	65 € / mes por 2 clases a la semana 75 € / mes por 3 clases a la semana Es posible pagar 60 € / mes por 3 clases a la semana con un compromiso de 12 meses 85 € / mes para clases ilimitadas Es posible pagar 70 € / mes para clases ilimitadas con un compromiso de 12 meses 50 € / mes para los niños de 7 a 14 años 50 € / hora para las clases particulares
Clases	64 clases de 1h00 de lunes a sábado
Ventajas	El club ofrece una amplia gama de cursos para adultos durante todo el día. También hay 10 clases semanales para niños. Está bien equipado con un ring y 12 sacos de boxeo y también propone clases particulares para mejorarse. Las instalaciones son recientes, de gran calidad, y están muy bien situadas, a pocos pasos de la Turia. Morales Box está considerada como la primera cadena española de gimnasios especializados en boxeo, con siete centros. El club ofrece bandas de boxeo y guantes de boxeo para los boxeadores con un compromiso de 12 meses.
Desventajas	El club no tiene identidad, debido a la gran cantidad de cursos y al gran número de deportistas. Los cursos son menos individualizados y los precios son casi el doble de caros que en otros clubes de la ciudad. Los precios se dividen de manera diferente para las personas que sólo quieren venir dos veces a la semana o tres veces a la semana. Esto no anima a los boxeadores a venir a entrenar.
Acceso	Página web: https://moralesbox.com/gimnasio-de-boxeo/clases-de-boxeo-valencia/

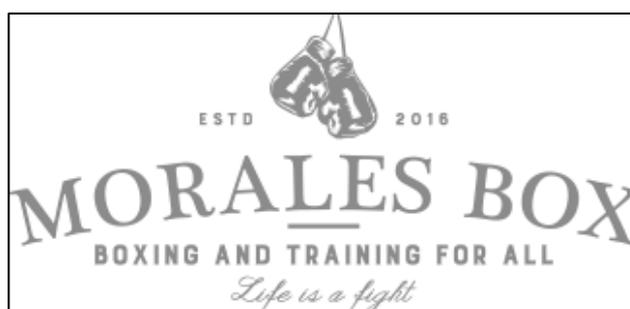


Ilustración 5: Fotos del club Morales Box
Fuente: página web del club

CLUB 3. TSUBOXTEAM (CLUB BOXEO SAN CRISTOBAL)	
Tipo de boxeo	Boxeo olímpico (puños)
Barrio	Poblats Marítims (11)
Precio	45 € / mes
Clases	15 clases de 1h30 de lunes a viernes
Ventajas	Club de boxeo con carácter, con una gran decoración, banderas españolas, valencianas, mexicanas, francesas, argentinas, puertorriqueñas. El club cuenta con boxeadores de competición y participa regularmente en competiciones regionales y nacionales. Tiene un ring elevado y resaltado y una docena de sacos de boxeo de diversos tamaños. El club está convenientemente situado cerca de La Marina. El precio es correcto.
Desventajas	La sala es oscura y puede resultar un poco estrecha. Los principiantes pueden sentirse incómodos en este club de alto nivel. El club no tiene una página web propia en la que se pueda obtener información. No hay ningún paquete con un compromiso de 12 meses en el que se reduzca el precio. No hay clases para niños.
Acceso	Facebook: https://www.facebook.com/pages/Club-Boxeo-San-Cristobal/385668638153388



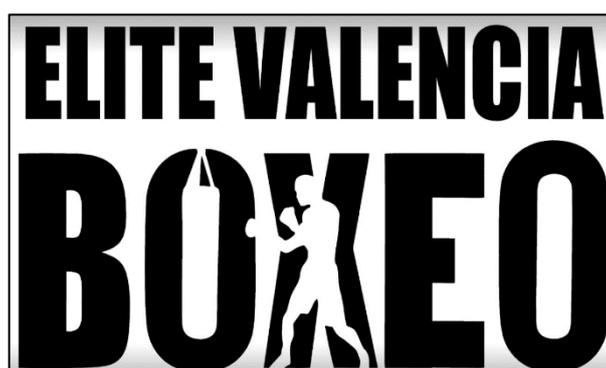
*Ilustración 6: Fotos del club Tsuboxteam
Fuente: página Facebook del club*

CLUB 4. BROOKLYN FITBOXING	
Tipo de boxeo	Boxeo olímpico (puños), Kick Boxing (puños, codos, rodillas, espinillas y pies) SIN CONTACTO
Barrio	Gran Vía (05), Extramurs (08), Campanaar (15) Benimaclet (20), Camins Al Grau (23)
Precio	90 € / bono de 10 clases 60 € / mes por 2 clases a la semana
Clases	45 clases de 1h00 de lunes a domingo
Ventajas	Son cinco franquicias en Valencia. El club proporciona música durante las clases, lo que hace que éstas sean más amenas. Los numerosos centros pueden atraer a una gran clientela, con muchos horarios disponibles. El boxeo sin contacto está adaptado a la pandemia del COVID-19 mediante el distanciamiento social. El club ofrece bandas de boxeo y guantes de boxeo en la primera sesión por el precio de sólo 10 euros.
Desventajas	El club es el resultado de una variante del boxeo, impulsada por la demanda de deportistas que no quieren boxear y recibir golpes, sino sólo hacer deporte y golpear contra los sacos. Las clases consisten en 47 minutos de golpes contra un saco de boxeo individual, seguidos de 13 minutos de ejercicio físico, al ritmo de la música. Este club no es realmente de boxeo, sino que muestra el deseo y el interés de los deportistas por el boxeo, sin atreverse a aventurarse en un verdadero club de boxeo. Esta disciplina puede denominarse fitness boxing porque no se enseña la técnica del boxeo. Las clases están formadas por 20 personas, el lugar carece de identidad y de cohesión, con precios muy altos.
Acceso	Página web: https://www.brooklynfitboxing.com/



*Ilustración 7: Fotos del club Brooklyn Fitboxing
Fuente: página web del club*

CLUB 5. CLUB BOXEO ELITE	
Tipo de boxeo	Boxeo olímpico (puños)
Barrio	Patraix (07)
Precio	50 € / mes
Clases	23 clases de 1h30 de lunes a viernes
Ventajas	Bien situado cerca de la plaza de España. El club cuenta con un ring, 10 sacos de boxeo y una pequeña sala de pesas. El club dispone de una gran oferta de clases.
Desventajas	El club ofrece un único paquete mensual que da acceso a todos los cursos de forma ilimitada. El precio es elevado en comparación con otros clubes. La sala es bastante pequeña, con un ring central, y poco espacio alrededor para boxear o trabajar en los sacos de boxeo. Se siente estrecho.
Acceso	Página web: https://club-boxeo-elite.business.site/ Facebook: https://www.facebook.com/Club-Boxeo-Elite-635300703566542/



*Ilustración 8: Fotos del club Elite Valencia Boxeo
Fuente: página Facebook del club*

CLUB 6. THE BOXER CLUB URUGUAY	
Tipo de boxeo	Boxeo olímpico (puños)
Barrio	Patraix (07)
Precio	49,90 € / mes 119,70 € / 3 meses (es decir 39,90 € / mes) 29,90 € / mes para los socios de Altafit (32,90 € / mes), es decir un total de 62,80 € / mes
Clases	22 clases de 1h00 de lunes a sábado
Ventajas	El espacio de boxeo está equipado, con un ring y 10 sacos de boxeo. El acceso al gimnasio se realiza a través de un dispositivo digital, en forma de pulsera, que tiene un coste de 6,90 euros por inscripción, y que puede reutilizarse o recargarse.
Desventajas	Los clubes de boxeo "Boxer club" son el resultado de una asociación con los gimnasios Altafit. No se trata de un club de boxeo como tal, sino de un rincón de un gimnasio privatizado para dar clases de boxeo. No hay espíritu de boxeo en este lugar, no hay delimitación entre el gimnasio y el club de boxeo. Además, para el gimnasio, no hay forma de verificar que los boxeadores que ingresan al gimnasio no estén usando las máquinas.
Acceso	Página web: https://theboxerclub.es/clubs/boxer-club-uruguay-valencia/



*Ilustración 9: Fotos del club The Boxer Club Uruguay
Fuente: página Facebook del club*

CLUB 7. THE BOXER CLUB ARENA	
Tipo de boxeo	Boxeo olímpico (puños)
Barrio	Torrefiel (19)
Precio	49,90 € / mes 119,70 € / 3 meses (es decir 39,90 € / mes) 29,90 € / mes para los socios de Altafit (32,90 € / mes), es decir un total de 62,80 € / mes
Clases	20 clases de 1h00 de lunes a sábado
Ventajas	El espacio de boxeo está equipado, con un ring y 10 sacos de boxeo. El acceso al gimnasio se realiza a través de un dispositivo digital, en forma de pulsera, que tiene un coste de 6,90 euros por inscripción, y que puede reutilizarse o recargarse.
Desventajas	Los clubes de boxeo "Boxer club" son el resultado de una asociación con los gimnasios Altafit. No se trata de un club de boxeo como tal, sino de un rincón de un gimnasio privatizado para dar clases de boxeo. No hay espíritu de boxeo en este lugar, no hay delimitación entre el gimnasio y el club de boxeo. Además, para el gimnasio, no hay forma de verificar que los boxeadores que ingresan al gimnasio no estén usando las máquinas. Ubicado en el sótano de un centro comercial, el club Arena tiene poca luz natural.
Acceso	Página web: https://theboxerclub.es/clubs/boxer-club-arena-valencia/



Ilustración 10: Fotos del club The Boxer Club Arena

Fuente: página Facebook del club

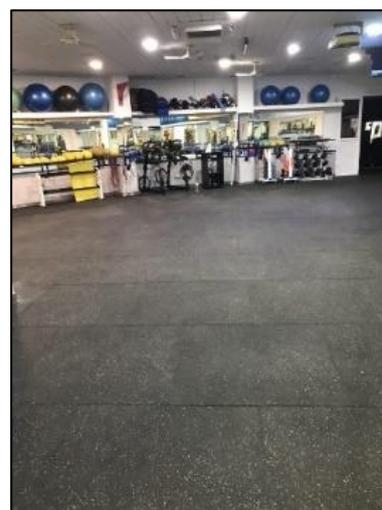
CLUB 8. DOJO HIKARI VALENCIA	
Tipo de boxeo	Boxeo olímpico (puños), Open Box (acceso a todas las instalaciones), K-1 (puños, codos, rodillas, espinillas y pies), Krav Maga (técnicas de defensa), Muay Thai y MMA (ambas disciplinas son deportes de contacto considerados "extremos" y violentos. Son deportes de riesgo y, por tanto, ilegales en varios países, incluido Estados Unidos. Las MMA se consideraron legales en Francia el 1 de enero de 2020, bajo la supervisión de la Federación de boxeo.)
Barrio	Campanaar (15)
Precio	60 € / mes para adultos (acceso a todas las disciplinas del dojo) 30 € / mes para niños a partir de 7 años (aikido, K-1, BJJ (jiu-jitsu brasileño) y judo)
Clases	16 clases de boxeo olímpico de 1h00 de lunes a viernes 5 clases de K-1 de 1h00 de lunes a viernes
Ventajas	El Dojo Hikari ofrece una amplia gama de disciplinas de contacto: boxeo, aikido, judo, banke shinobi, MMA, Muay Thai, Krav Maga, K-1 y otras muchas más disciplinas de lucha. Los deportistas pueden alternar entre diferentes tipos de boxeo, lo que hace que los cursos sean más diversificados. El dojo también ofrece dos clases de boxeo olímpico exclusivamente para mujeres, los martes y los jueves. Esto puede tranquilizar a las mujeres y atraer a las deportistas. El club es grande, tiene un ring y una amplia zona alrededor con decenas de sacos de boxeo. También hay una zona de libre acceso con máquinas de pesas.
Desventajas	El club también ofrece clases para niños, pero ninguno en la disciplina de boxeo olímpico. Los precios para adultos son relativamente altos, a pesar de la variedad de disciplinas que se ofrecen. El club, situado entre Benicalap y Campanaar, está relativamente apartado.
Acceso	Página web: https://hikarivalencia.es/actividades-dirigidas/boxeo/



Ilustración 11: Fotos del club Dojo Hikari Valencia

Fuente: página web del club

CLUB 9. OKINAWA GYM	
Tipo de boxeo	Boxeo olímpico (puños), Fit box (con el saco, sin contacto físico), Cardio box y Fit Combat (ambos con técnicas de artes marciales y boxeo con música, pero sin saco), Muay Thai (deporte de contacto considerado "extremo")
Barrio	Marxalenes (09)
Precio	7 € / clase de boxeo 60 € / bono de 10 clases de boxeo 45 € / mes (acceso al boxeo y al gimnasio) 55 € / mes (acceso al boxeo, al gimnasio y a todas las clases)
Clases	3 clases de boxeo de 1h00 el martes, jueves y sábado 3 clases de Muay Thai de 1h00 el lunes, miércoles y jueves
Ventajas	La inscripción mensual permite el acceso a muchas disciplinas. Se ofrece una clase de boxeo para los niños el sábado. El profesor de Muay Thai, Jesús Martínez, es bien calificado y es un antiguo competidor de Muay Thai y Kick Boxing.
Desventajas	El club es muy diverso pero está más centrado en el fitness y el bienestar que en el boxeo. El club ofrece yoga, body-fitness, pilates, baile y, entre todo ello, algunas sesiones de boxeo olímpico y Muay Thai. El universo del club no gira en torno al boxeo. Por ejemplo, no hay ring y sólo hay 6 sacos de boxeo. Sólo se ofrecen tres clases de boxeo olímpico por semana.
Acceso	Página web: https://okinawa.es/



*Ilustración 12: Fotos del club Okinawa Gym
Fuente: página web del club*

Competidores adicionales

También es posible boxear en otros lugares, como ejemplo:

- **Forma Sport**²⁹: son nueve gimnasios en Valencia, su actividad principal es el fortalecimiento muscular pero también tienen otras actividades como zumba, aerobox, body-power, pilates, aerostep, etc. El centro de Algirós, que se llama Forma Sport Leandro, es el único en Valencia que ofrece dos clases de full-contact cada semana, lo mismo para el centro Forma Sport de Alfafar. El precio es de 19 € por mes con un compromiso de seis meses como mínimo.
- **Fitness Fabra Gym**³⁰: es un gimnasio y un club de artes marciales en Marchalenes, que ofrece principalmente clases de taekwondo y aikido, así como, puntualmente, dos clases de boxeo olímpico a la semana. Sin embargo, sólo cuenta con dos sacos de boxeo y ningún ring. El precio es de 45 € por mes.
- **Linea Sport**³¹: es un club de jiu-jitsu, situado en Ruzafa que ofrece tres clases de kickboxing y seis de MMA a la semana. Tampoco está equipado para clases de boxeo, sin ring ni saco de boxeo.
- **Fennec Box**³²: es un club de crosstraining, defensa personal y artes marciales (BJJ, Krav Maga, MMA) en Benimaclet. Propone cuatro clases de boxeo, sin embargo, es el mismo entrenador para el boxeo y el Krav Maga. El resto del tiempo, proponen 23 sesiones de Open Box, es decir sin entrenador. Hay seis sacos de boxeo y ningún ring. El precio es de 59 € por mes y por un máximo de tres clases a la semana. Abrió sus puertas en junio de 2020.

Por tanto, estos gimnasios ven el boxeo como un complemento de sus propias disciplinas y no disponen realmente de instalaciones de entrenamiento ni de entrenadores especializados en boxeo. Por eso no he hecho un análisis en profundidad de estos gimnasios y no he analizado los lugares que ofrecen menos de cinco clases de boxeo a la semana.

También existen algunos espacios de boxeo en gimnasios en Valencia. Sin embargo, en estos gimnasios, no hay profesores de boxeo, solo hay sacos de boxeo. El boxeo y el fitness no deben confundirse. Golpear un saco en los gimnasios solo es un ejercicio cardiovascular mientras que el boxeo es un deporte muy técnico, que no se puede comparar con este ejercicio de entrenamiento en circuito. Por lo tanto, los gimnasios que tienen sacos de boxeo no se consideran competidores porque no enseñan boxeo sino culturismo.

Comparación de precios de los clubes de boxeo

Se compararon los precios de los trece clubs de boxeo destacados en la tabla, para obtener una estimación de los precios actuales de los clubes de boxeo en Valencia:

- Para un boxeador habitual, que elija un compromiso de 12 meses y que se contenta con dos clases a la semana y ninguna otra de fitness u otras clases, el paquete mensual que se ofrece en Valencia va desde 33,33 € al mes (Boxeo Sparta) hasta 60 € al mes (Morales Box, Dojo Hikari Valencia, Brooklyn Fitboxing). La mediana de los precios es de 45 €, mientras que el precio medio mensual es de 48,13 €.

²⁹ Forma Sport. El Gimnasio N°1 de Valencia con 9 Centros. (s.f.). <https://www.forma-sport.com/>.

³⁰ Fitness Fabra Gym. Gimnasio en Valencia. (s. f.). <http://fitnessfabragym.com/>.

³¹ Linea Sport. (s.f.) [@lineasportvalencia]. Instagram. <https://www.instagram.com/lineasportvalencia/>.

³² Fennec Box for Athletes and Fighters. (s. f.). <https://www.fennec.es/boxeo/>.

- Para un boxeador que desee matricularse sólo un mes para dos clases de boxeo a la semana como máximo, los precios van desde los 40 € (Boxeo Sparta) hasta los 65 € (Morales Box). La mediana es de 49,90 € y el precio medio es de 51,64 €.
- Para un boxeador que desee inscribirse con un compromiso de tres meses y dos clases de boxeo a la semana como máximo, los precios van desde los 33,33 € (Boxeo Sparta) hasta los 65 € (Morales Box). La mediana es de 45 € y la media de 48,68 €.
- Si un boxeador desea aprovechar más sesiones de boxeo, el precio mensual, con un compromiso de 12 meses, es de 55,44 € de media, con una mediana de 60 €. Los precios van desde los 33,33 € (Boxeo Sparta – algunas clases de boxeo) hasta los 70 € (Morales Box – clases ilimitadas durante toda la semana).
- Boxeo Sparta, Okinawa Gym y Brooklyn Fitboxing ofrecen clases únicas por el precio de 6 € a 9 € por clase. Las clases para los niños son de 30 € en el Dojo Hikari Valencia y 50 € en Morales Box por mes.
- Morales Box es el único club que ofrece clases particulares, por el precio de 50 € por hora. Otro ejemplo de competencia es el entrenador personal Rubén Merino que enseña boxeo, kick-boxing y MMA (con y sin contacto).³³ Las tarifas son 30 € la hora en 2022, mientras que, en 2021, los precios eran 24 € por hora. Eso representa una aumentación del 25%. Este competidor es interesante porque las clases particulares también se organizan dentro del Club Idéfix. La ventaja es que los deportistas tienen a su disposición el complejo deportivo, los rings, los sacos de boxeo y el material deportivo, a diferencia del entrenador Rubén que enseña al aire libre, en los parques, con el material mínimo.

	Precio más bajo	Precio más alto	Mediana	Precio medio	Club Idéfix
Matricula de un mes 2 clases por semana	40 €	65 €	49,90 €	51,64 €	60 €
Matricula de tres meses 2 clases por semana	33,33 €	65 €	45 €	48,68 €	50 €
Compromiso de 12 meses 2 clases por semana	33,33 €	60 €	45 €	48,13 €	40 €
Compromiso de 12 meses Clases ilimitadas Acceso a todas las clases	33,33 €	70 €	60 €	55,44 €	40 €
Clases para niños	30 € / mes (Dojo Hikari) 50 € / mes (Morales Box)				30 € (25 € con un compromiso de 12 meses)
Clases sueltas	6 € en bono de 10 clases (Okinawa), 7 € (Boxeo Sparta), 9 € en bono de 10 clases (Brooklyn Fitboxing)				8 € en bono de 10 clases
Clases particulares	30 € por hora o 25 € por hora para más de 4 clases por mes (Rubén Merino) 50 € por hora (Morales Box)				30 € / hora

*Tabla 4: Tabla comparativa de los precios de las cuotas de boxeo
Fuente: elaboración propia*

³³ Rubén Merino. Boxeo, MMA, Kick Boxing, Muay Thai, Krav Maga, Fitness instructor titulado y apasionado. (s.f.). <http://rubenboxmma.com/>.

Muy pocos clubes organizan clases para niños. Lo mismo se aplica a los cursos reservados a los competidores. Creo que es importante abrir el boxeo a los niños, para mostrar que no es un deporte violento o que fomenta la violencia. El boxeo infantil les permite desahogarse, con menos técnica que las clases para adultos, con el objetivo de gastar una cantidad máxima de energía. Facilita el desarrollo de los reflejos, la agilidad, la coordinación y también permite que los niños (y los adultos) ganen confianza y seguridad en sí mismos. Las clases de competición no son tan esenciales como las clases para niños porque a menudo no hay necesidad de un día específico para la competición: los boxeadores boxean con personas del mismo nivel durante la clase. No obstante, el Club Idéfix quiere ofrecer clases de competición para tener un mayor ritmo durante estas clases y proponer el aprendizaje de movimientos más técnicos y secuencias más difíciles de dominar.

Finalmente, Morales Box es el único club de boxeo que propone una cuota anual. Los otros clubes proponen una cuota mensual o, a veces, trimensual. No es lo mejor para incluir a los boxeadores en el largo plazo. La retención de los boxeadores asegura una formación a largo plazo para poder tener competidores dentro del club, que podrían haberse formado desde el principio dentro del Club Idéfix. Los clubes que solo ofrecen paquetes mensuales corren el riesgo de tener solo principiantes en el club.

Resultados

En conclusión, hay tres verdaderos clubes de boxeo en Valencia: Boxeo Sparta, que tiene sólo 7 clases por semana, Tsuboxteam, que ofrece 15 clases por semana y el club Boxeo Elite que ofrece 23 clases por semana. Los tres clubes tienen locales bastante pequeños y no ofrecen clases particulares o para niños. Los precios son los más bajos, entre 33,33 € y 50 € al mes. En Valencia, la mayoría de los clubes de boxeo, es decir seis clubes, ofrecen clases de una sola hora. Así, lo que tienen en común los tres clubes de boxeo tradicionales es que ofrecen clases de 1h30, mientras que los clubes de boxeo más orientados al fitness ofrecen clases más cortas. De hecho, es muy difícil aguantar más de una hora golpeando un saco de boxeo, y debido a la repetición, los atletas pueden aburrirse. Por el contrario, los clubes de boxeo tradicionales ofrecen mucha técnica, con ejercicios más lentos y metódicos. La gama de ejercicios es variada y alterna entre el trabajo con el saco de boxeo, los ejercicios técnicos y los asaltos o combates al final de la sesión. Teniendo en cuenta todo eso más el calentamiento, no es posible que las clases duren menos de 1h30.

Estos tres clubes tradicionales llevan consigo una historia y entrenan a los competidores cada semana para que compitan en eventos de boxeo. Toda la energía del club se dirige a la progresión de los atletas. El principal punto débil de estos clubes es que tienes que ser un boxeador experimentado para venir a registrarte o ser un principiante sin miedo a descubrir el boxeo. El ambiente es bastante cerrado, hay pocos anuncios para darse a conocer y abrirse a toda la población.

Tanto The Boxer Club Arena / Uruguay como el club Okinawa Gym se encuentran en un gimnasio. Los precios son medios, entre 40 € y 55 € al mes. Lamentablemente, el entorno no es óptimo para sentirse inmerso en un club de boxeo. Sin embargo, los tres clubes se han equipado con buenas instalaciones de boxeo. El principal marketing de estos clubes es atraer a los clientes del gimnasio a este deporte de contacto, no intimidar a los atletas novatos, mediante un entorno abierto en el gimnasio y se ve amigable. Es menos difícil dar el paso y unirse a un club de boxeo.

En cuanto a Brooklyn Fitboxing y Morales Box, la disciplina principal es el boxeo, pero sin contacto en el caso de Brooklyn Fitboxing y con mucho tiempo golpeando el saco de boxeo en el caso de Morales Box. La filosofía de estos clubes no es el progreso técnico, sino la superación de uno mismo y el esfuerzo común. Se distinguen por un marketing de alta calidad,

hermosas fotos promocionales y una gran presencia en las redes, Facebook, Instagram y su página de internet. Entonces, los precios son los más elevados, entre 60 € y 85 € al mes, lo que sólo permite a la gente con recursos venir a boxear. El entorno es totalmente nuevo, con servicios de calidad, vestuarios bonitos y amplios. En estos dos clubes, se ofrecen guantes y bandas en el momento de la inscripción. Gracias al tamaño de la cadena y a su economía de escala, ambas empresas producen sus propios equipos de boxeo.

En cuanto al Dojo Hikari, es un universo singular, que incluye todas las disciplinas de las artes marciales y el boxeo. Está en una categoría propia. El club está abierto a todos. Hay clases de boxeo para mujeres y clases para niños. La variedad de disciplinas hace que sea un lugar excelente para inscribir a todos sus hijos, ya que hay algo para todos. Es, por tanto, un lugar familiar, centrado en el deporte y la educación. Como se ofrecen 16 clases de boxeo cada semana, sigue siendo un club de boxeo por parte integrante. Los precios son altos, 60 € por mes.

Finalmente, Forma Sport, Linea Sport, Fennec Sport y Fitness Fabra Gym son clubes de artes marciales que tienen puntualmente una clase de boxeo en su local. El boxeo es un complementario a la disciplina principal del club. Los entrenadores no son especializados en boxeo y no hay ring o sacos de boxeo. El objetivo es de promover un mezclado de deportes y reunir en un mismo lugar disciplinas similares.



*Ilustración 13: Clasificación en cinco categorías de los clubes de boxeo
Fuente: elaboración propia*

b) Bares deportivos

Es difícil estimar el número exacto de bares en Valencia. Como dicho antes, según un estudio de Las Provincias, son 2.458 bares en la ciudad de Valencia, es decir, unos 3 bares por cada 1.000 habitantes. Los bares son, por tanto, un auténtico éxito con la Comunidad Valenciana. Todos los bares tienen una buena razón para seguir existiendo a pesar de la crisis. Puede ser su convivencia, la amplia gama de cervezas de barril, las actividades que se ofrecen en el bar, la simpatía de los camareros o el bajo precio de las bebidas. Por ello, he analizado diez bares de la ciudad con una posición similar a la del bar deportivo Club Idéfix y con precios casi idénticos, con el fin de obtener algo de inspiración.

Bar	Tipo de bar	Barrio de Valencia	Precio de las cervezas	Precio de los cócteles	Precio de los vinos	Precio de la comida
Bar Billar Bulebu	Deportivo	Torreíel (19)	3,50 €	Sí	No	3,90 € - 11,90 €
The Lounge Beer House	Tradicional	El Pilar (01)	2,50 € - 5,00 €	6,00 € - 11,00 €	3,00 € - 19,00 €	3,00 € - 14,90 €
House of Sport	Deportivo	Campanaar (15)	Sí	Sí	Sí	Sí
Mulligan's	Irlandés	Algiros (21)	2,00 € - 5,00 €	Sí	No	4,50 € - 8,00 €
Urban bar	Tradicional	Gran Vía (05)	2,00 € - 9,50 €	No	2,00 €	2,70 € - 10,00 €
Finnegans of Dublin	Irlandés	Carmen (03)	3,00 € - 5,00 €	No	No	6,00 € - 17,50 €
Deli Sport Bar	Deportivo	Malilla (26)	2,50 € - 6,00 €	Sí	11,00 € - 60,00 €	4,00 € - 19,00 €
Mislata Sports Cafe	Deportivo	Mislata	1,80 € - 7,00 €	No	2,60 € - 14,00 €	1,60 € - 10,00 €
Viking Mama Beer House	Irlandés y deportivo	Carmen (03)	2,90 € - 4,90 €	6,00 € - 10,00 €	2,55 € - 14,50 €	6,80 € - 12,90 €
Saint-Martin's Urban Irish	Irlandés y deportivo	El Centro (02)	3,00 € - 5,00 €	5,00 €	No	8,00 €

Tabla 5: Comparación de los bares en Valencia

Fuente: elaboración propia

- El Bar Billar Bulebu es un lugar muy espacioso, con diez mesas de billar de diferentes tamaños, cuatro Dianas Phoenix y tres futbolines Sam. El bar sirve comida como ensaladas, tapas, hamburguesas, hot-dogs, bocatas y postres. Los cócteles son variados, a base de gin, vodka o whisky. Hay televisores en todos los rincones del bar, con muchas transmisiones en directo de partidos de fútbol. También existe la posibilidad de tomar clases de billar.
- El Lounge Beer House es un bar familiar, bellamente decorado, con una amplia gama de cervezas de barril y hot-dogs, croquetas, jamones ibéricos, etc.
- House of Sport es un gran bar deportivo, con muchas pantallas para las transmisiones deportivas. Tiene capacidad para 200 personas. Tiene una pantalla gigante de 400 pulgadas dentro del bar. También tiene una azotea. El bar sirve comida y cerveza.
- El bar Mulligan's es una taberna irlandesa con una gran variedad de cervezas, incluidas nueve de barril, y licores fuertes (ginebra, whisky, vodka, coñac, ron). El bar también sirve mojitos y piñas coladas, y croquetas, hot-dogs, hamburgués y fritas.
- El Urban Bar también tiene una terraza con vistas a la calle. Sirve una docena de cervezas diferentes, hamburguesas y hot-dogs, y otros. La mayoría de la gente va allí a comer.
- El Finnegans es un bar irlandés que tiene todos los canales de pago BEIN para ver el fútbol, así como otros canales de pago para ver baloncesto, balonmano, ciclismo, rugby, golf y tenis. Toda la actividad del bar se centra en la retransmisión de competiciones deportivas, rara vez hay música. El bar ofrece ensaladas, sándwiches,

comida irlandesa, hamburguesas, entrantes y una amplia gama de cervezas de barril. El bar también tiene una terraza exterior con vistas a la carretera.

- El Deli Sport Bar es un bar deportivo y divertido. Dispone de una mesa de billar, un tablero de dardos, un futbolín y un televisor para retransmitir en directo los partidos de la Liga de Campeones, por ejemplo. La decoración está bien pensada, de un estilo industrial. El restaurante Gastro Deli se sitúa justo al lado y ofrece hamburguesas, tapas, carnes gallegas, etc. El bar es un Beer Factory, y ofrece nada menos que seis cervezas de barril. La oferta de cerveza embotellada también es amplia, y en el bar se venden helados y cócteles como el tinto de verano. El bar también tiene una terraza exterior con vistas a la carretera.
- El Mislata Sports Cafe es también un bar deportivo, con cinco televisores y un proyector exterior. El bar tiene una gran terraza en la calle y vende comida (tapas, bocadillos, ensaladas y hamburguesas), vino y cervezas.
- El Viking Mama Beer House es un nuevo bar que abrió sus puertas en marzo de 2020. Es un bar irlandés y deportivo. Tienen una gran carta de cervezas y comida y también permiten la transmisión de fútbol con dos salas diferentes y cinco pantallas de televisión. Es posible reservar una sala privada con un máximo de cincuenta personas.
- El Saint-Martin's Urban Irish es un bar irlandés y deportivo con muchas transmisiones de fútbol y baloncesto. Sirven una variedad de cervezas, agua de Valencia, pero también ensaladas, patatas fritas y nachos.

Entonces, como se muestra en la tabla anterior, no existe una competencia directa para el Club Idéfix. Cada bar tiene su propio tema y carácter y es difícil compararlos. Cada bar también da la bienvenida a un tipo diferente de clientela. Esta tabla comparativa da una idea de los precios de mercado de las cervezas, los cócteles, los vinos y la comida que se sirve en los bares. Sin embargo, parece esencial servir comida en nuestro bar. Todos los bares sirven al menos hamburguesas, fritas o hot-dogs.

2.5. Análisis DAFO y CAME del Club Idéfix

El DAFO es un buen resumen del análisis interno y del análisis externo del Club Idéfix. En una tabla, el DAFO agrupa las fortalezas y debilidades internas de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno externo de la misma. Esta herramienta permite situar a la empresa en su entorno y desarrollar un análisis estratégico. El CAME es una herramienta complementaria al DAFO, que permite desarrollar acciones teniendo en cuenta los resultados destacados en el DAFO. Las acciones del CAME son corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> → Concepto nuevo → Amplio espacio para la vida del club → Nuevo tipo de boxeo en España → Profesores cualificados → Bar accesible para personas con movilidad reducida → Clases de boxeo abiertas a todos → Cuotas de boxeo asequibles → Proximidad con las universidades → Presencia en las redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> → Nuevos clientes después de la pandemia → Organización de competiciones → Transmisión de eventos deportivos en el bar → Patrocinio de boxeadores → Aumento del presupuesto para deportes → Subvenciones de Europa → Crecimiento de la CESBF y de la FEB
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> → Nuevo mercado → Inversión en capital importante → Poco conocimiento del boxeo francés → Imagen negativa del boxeo → Pérdida del espíritu familiar del club debido al gran tamaño → Lejanía del centro de la ciudad → Deporte en interior 	<ul style="list-style-type: none"> → Crisis del COVID-19 y cerrada de los bares y gimnasios → Baja demanda de deporte de contacto en la era del COVID-19 → Mercado dominado por los competidores de boxeo olímpico → Falta de interés de los valencianos → Mercado económico inestable y dificultad para devolver el préstamo

Tabla 6: Resumen del DAFO del Club Idéfix

Fuente: elaboración propia

FORTALEZAS

El Club Idéfix ofrece un concepto nuevo: un bar dentro del club de boxeo, para crear un ambiente orientado al deporte en su lugar de ocio. Es un valor agregado en comparación con otros clubes de boxeo y bares tradicionales. La infraestructura del club ha sido diseñada para permitir el entrenamiento en las mejores condiciones, en una sala luminosa y espaciosa. Así, la sala de entrenamiento es amplia, de unos 360 metros cuadrados, y está equipada con cuatro rings y una docena de sacos de boxeo. El bar tiene una gran azotea, muy valorada en verano para disfrutar del sol. Entonces, el complejo deportivo cuenta con un espacio de vida muy amplio y permite a los deportistas reunirse y crear un vínculo amistoso después de las clases de boxeo.

Además, el Club Idéfix ofrece diferentes disciplinas: boxeo francés, boxeo olímpico y una sala de pesas. Esto le permite tener la posibilidad de elegir entre dos tipos de boxeo o alternar los entrenamientos para tener una formación completa. Así, el Club Idéfix atrae a un mayor número de deportistas. Luego, el boxeo francés es una disciplina de boxeo aún poco conocida en España. Es un deporte completo, que incluye tanto la parte superior como la inferior del cuerpo. Además, hay competiciones posibles desde el principio de la carrera de un boxeador. Las competiciones permiten a los boxeadores fijarse objetivos y competir contra rivales de su

mismo nivel, aunque no sean boxeadores experimentados. De hecho, existe un sistema de grados: guante azul, guante verde, guante rojo, guante blanco, guante amarillo y guante plateado. Estas calificaciones son controladas y deben aprobarse bajo la supervisión de un jurado local o regional. Para participar en los combates, se requiere una calificación mínima de guante rojo. Los combates son peligrosos, ya que el boxeador se arriesga a quedar fuera del combate y a sufrir posibles lesiones. Sin embargo, los niños y los principiantes pueden empezar a competir desde el principio porque existe una segunda categoría de competición: el asalto. Estas competiciones se califican en función de la técnica de puños y pies y no permiten la potencia, so pena de descalificación. Por lo tanto, se trata de dos categorías de competencia muy diferentes. El asalto permite no tener miedo a lesionarse y subir al ring a pesar de ser un principiante. Las competiciones son una buena forma de mantener el ánimo, de conocer su nivel y de tener un motivo para entrenar y mejorar aún más. Las competiciones pueden ser locales, municipales, provinciales, regionales o nacionales. El club cuenta con dos clases reservadas a los competidores para que las personas que quieran involucrarse plenamente puedan hacerlo en un ambiente alentador y competitivo. Así, la diversidad del boxeo francés permite que cada uno encuentre su felicidad.

Los dos profesores de boxeo que se contraten deberán tener titulación estatal y tener al menos el Nivel II de entrenador de boxeo, es decir el título de entrenador territorial. Deberán haber superado una serie de cursos impartidos por la Federación Española de Boxeo. Serán competidores de boxeo o antiguos competidores con alta conocimiento y pedagogía. El complejo deportivo Club Idéfix gira en torno a la calidad y el apoyo de los deportistas en su descubrimiento del boxeo y el desarrollo de sus habilidades.

El Club Idéfix está diseñado para estar abierto a todos, sin importar el género, el dinero o la condición física. Un ascensor permite el acceso al bar de la primera y segunda plantas a las personas con movilidad reducida. Las clases son mixtas, y los principales valores del club son el respeto y la ética, para que haya un gran fair-play entre los boxeadores y una transferencia de conocimientos entre confirmados y principiantes. Los principiantes y las mujeres no deben tener miedo de unirse a las clases. El club también ofrece dos clases de boxeo para niños a partir de siete años, para enseñarles a boxear de forma divertida y que aprendan a ganar confianza en sí mismos. Además, se bajarán los precios de la cuota anual de boxeo para las personas que acepten un compromiso de doce meses para que el mayor número de personas pueda venir a boxear y no tenga barreras económicas para acceder al club de boxeo. Eso permite que acuda el mayor número de personas posible, sin discriminación.

Luego, el Club Idéfix está situado cerca de las universidades de Valencia, en el barrio de Poblats Marítims, para atraer al máximo número de estudiantes y reducir el tiempo de desplazamiento hasta el club de boxeo. La presencia en Instagram del Club Idéfix podrá dar a conocer el club y reunir en esta página a todos los licenciados del club y a los seguidores del bar para conversar y estar al tanto de las últimas informaciones. Un buen marketing conduce a un mejor reconocimiento de la marca y aumenta la buena reputación del club.

MANTENER LAS FORTALEZAS → ESTRATEGIA DEFENSIVA

El club debe aprovechar al máximo sus infraestructuras y mostrar la calidad de sus instalaciones. Los empleados deben asegurarse de que se respeten los valores del club y de que el local esté abierto a todos. Así, el club debe ser capaz de contratar con éxito a profesores competentes para mantener su reputación de calidad y enseñar el boxeo francés. Por último, hay que mantener la vertiente innovadora del complejo, gracias a un alto grado de flexibilidad en la toma de decisiones y un cuestionamiento permanente de la estrategia empresarial.

OPORTUNIDADES

La pandemia del COVID-19 ha democratizado el teletrabajo en las empresas y las reuniones por videoconferencia. Como consecuencia, la población se ha vuelto cada vez más sedentaria y el transporte ha disminuido. Por ello, tras los dos años de la pandemia, los españoles tienen ganas de retomar el deporte y de inscribirse en nuevas disciplinas deportivas. Además, el teletrabajo permite a las personas pasar menos tiempo en los transportes y, por tanto, tener más tiempo para disfrutar de sus actividades de ocio. Entonces, las consecuencias de la pandemia pueden traer nuevos clientes al Club Idéfix.

En segundo lugar, el Club Idéfix puede organizar competiciones entre los mejores boxeadores del club según niveles y categorías de peso. Podrían ser asaltos (sin potencia) o combates (con K.O.). El club también puede organizar competiciones regionales con los clubes vecinos. Mediante el cobro de una entrada o la venta de bebidas, el Club Idéfix puede incrementar su volumen de negocio y aumentar su visibilidad acogiendo a visitantes externos.

El Club Idéfix también puede aprovechar la sala del bar para organizar retransmisiones de otras competiciones deportivas, como el fútbol, el rugby y el baloncesto, por ejemplo, y atraer así a una clientela deportiva que luego podría estar interesada en descubrir los cursos de boxeo. Una vez que el club haya crecido, el Club Idéfix puede ofrecer el patrocinio de boxeadores profesionales españoles para que lleven el logotipo del club, a cambio de una compensación económica, para promocionar el club a nivel nacional. Quizás sería posible abrir nuevas instalaciones deportivas en España.

Por último, el presupuesto para el deporte aumenta constantemente. En 2021, el presupuesto para el deporte del Ministerio de Deportes español ha alcanzado la cifra récord de 251 millones de euros. De este dinero, 11,7 millones se destinan a un plan de dinamización del deporte femenino. La mayor parte del presupuesto, 66,8 millones de euros, se destina a las federaciones deportivas, para apoyar a los deportistas que visten los colores de España, y 2 millones de euros para ayudas al deporte. El objetivo del Estado es mejorar la salud de los habitantes y fomentar la práctica del deporte. El Club Idéfix puede acogerse a estas ayudas nacionales o a otras ayudas europeas, que podrían contribuir a su desarrollo. Por ejemplo, el FSE+, es decir el Fondo Social Europeo+, concede dinero a las empresas para fomentar la creación de empleo y la contratación de personas en situaciones desfavorecidas.

La CESBF es la Comisión Española de Savate Boxeo Francés y la FEB es la Federación Española de Boxeo. En Francia, la FFSBF, la Federación Francesa de Savate Boxe Française cuenta con 35.000 miembros y 670 clubes en 2021, mientras que la Federación de Boxeo olímpico tiene 60.000 boxeadores y 917 clubes. En España, son unos 10.000 boxeadores en la FEB. Esta cifra parece baja en comparación con Francia, por lo que el sector podría desarrollarse en los años próximos y generar el mismo entusiasmo que en Francia.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES



ESTRATEGIA OFENSIVA

Para ayudar a la empresa a despegar, el Club Idéfix necesitará capital. Por lo tanto, es necesario obtener todas las ayudas nacionales y europeas posibles, y realizar todos los trámites necesarios. El objetivo principal del club es convertirse en un lugar reconocido en la ciudad como bar deportivo y club de boxeo. El reto crucial es reclutar boxeadores y hacer que la gente descubra y ame el boxeo francés. Ya hay un gran número de competiciones internacionales de boxeo francés cada año. Por lo tanto, si un boxeador quiere dedicarse al boxeo francés, tiene todos los motivos para entrenarse para convertirse en uno de los mejores boxeadores españoles, ya que tendrá poca competencia a nivel nacional y podrá acceder rápidamente a las grandes competiciones internacionales. En los primeros años, toda la energía del club debe ir en esta dirección y promover el boxeo francés con eventos en el Club Idéfix.

DEBILIDADES

La principal debilidad del Club Idéfix es el hecho de entrar en un mercado nuevo. No podemos estar seguros de que el público aprecie ir a tomar una copa a un club de boxeo o que, por el contrario, los boxeadores aprecien boxear en un lugar abierto a un bar. Introducir un nuevo concepto siempre es arriesgado ya que es posible que pocas personas se interesen y se adhieran a este concepto. Una encuesta entre los boxeadores de otros clubes de boxeo puede ser útil, pero a veces no es lo suficientemente representativa y no anticipa el fracaso.

En segundo lugar, la inversión para poner en marcha el negocio y construir la infraestructura es de 2.266.700 euros. Esta inversión de capital es importante e implica asumir una deuda de 25 años. La posibilidad de fracasar es alta si el volumen de negocio y los beneficios no son lo suficientemente altos como para devolver el préstamo. Cuanto mayor sea la inversión inicial, mayores serán los riesgos.

Además, la notoriedad del boxeo francés en España es muy baja y no hay clubes de boxeo francés en España, a pesar de la proximidad geográfica de Francia. Sin embargo, hay competidores internacionales de boxeo francés en España. Por ejemplo, el español Manuel García Perreira participó en el Campeonato de Europa de boxeo francés de Combate, que tuvo lugar en París en 2018 (ver **Anexo 4**). Asimismo, el español Rubén Batan Álvarez fue finalista en el Campeonato Mundial de boxeo francés que se celebró en España, en Luintra (Ourense) en 2021 (ver **Anexo 5**). En realidad, la mayoría de los boxeadores internacionales que se aventuran en las competiciones de boxeo francés son practicantes de kickboxing o de otras disciplinas de boxeo similares al boxeo francés. No tienen ninguna formación en el boxeo francés, pero los boxeadores profesionales tienen que competir al máximo para poder vivir de su pasión, a pesar de las diferencias entre las disciplinas.

El boxeo también puede sufrir de una imagen negativa, a causa de los combates, que se muestran en la televisión y que pueden ser violentos, estar prohibidos para los menores de doce años o no recomendado para menores de 16 años. Por lo tanto, los padres pueden ser reacios a inscribir a sus hijos en las clases de boxeo o a inscribirse ellos mismos en las clases, por miedo a las lesiones o a la violencia. Por lo tanto, el club puede sufrir esta reputación que está arraigada en nuestra cultura. De hecho, un buen ejemplo es Mohamed Ali, uno de los mejores boxeadores del mundo, que desarrolló una enfermedad neurodegenerativa a una edad temprana, debido a repetidos golpes en la cabeza, llamada enfermedad de Parkinson. Por lo tanto, el boxeo al más alto nivel puede ser peligroso, pero no es el caso de los clubes de boxeo supervisados por profesores cualificados.

En cuarto lugar, debido al tamaño del local, el Club Idéfix podría perder su espíritu familiar en comparación con otros clubes de boxeo. Los deportistas pueden preferir ir a un pequeño club de boxeo con un ambiente más íntimo. Luego, el club está situado cerca del mar y de las universidades, pero lejos del centro histórico de Valencia. Esto puede hacer que algunos atletas no quieran venir al club por el tiempo de transporte. Por último, el boxeo es un deporte de interior, lo cual es un punto débil en Valencia, donde el clima es bueno y los deportistas pueden preferir disfrutar del aire libre para hacer deporte, como en las instalaciones del Turia, para jugar al tenis, fútbol, baloncesto, rugby, etc.

CORREGIR LAS DEBILIDADES → ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN

La estrategia del club debe centrarse en la enseñanza y el espíritu tranquilizador de los entrenadores. Deben existir estrictas normas de seguridad para evitar lesiones durante las clases. Además, el boxeo francés es menos peligroso que el boxeo olímpico. En boxeo olímpico, solo se puede golpear por encima del cinturón y por eso la mayoría de los golpes son en la cabeza. En cambio, en el boxeo francés, los puñetazos y las patadas pueden lanzarse por todo el cuerpo. Hay una mayoría de patadas, por lo tanto, más distancia entre los dos boxeadores, y pocos golpes a la cabeza. Los profesores

pueden sugerir una breve carrera de 4-5 minutos al principio de la clase para calentar al aire libre y disfrutar del buen tiempo. Las clases deben ser limitadas en número para que la calidad del asesoramiento siga siendo la misma y se mantenga un ambiente íntimo.

AMENAZAS

La crisis del COVID-19 ha sido el principal tema de conversación desde marzo de 2019, cuando se declaró el primer cierre en España y otros países europeos. Esta pandemia hace que la situación económica sea inestable y esto dificulta la planificación de los proyectos. Los bares han sido las principales víctimas, viéndose obligados a cerrar debido al alto índice de contaminación de estos lugares. Del mismo modo, el boxeo, al ser un deporte de contacto, no es recomendable en tiempo de COVID-19 porque es imposible respetar los gestos correctos. En caso de una nueva oleada de COVID-19, el Estado puede imponer el cierre de bares y la prohibición de los deportes de contacto en interiores, como el boxeo.

El Club Idéfix también puede sufrir la competencia de los clubes de boxeo de Valencia y de un mercado dominado por el boxeo olímpico. La Federación Española de Boxeo cuenta con menos de 10.000 afiliados en España, lo que puede ser consecuencia de la imagen negativa del boxeo en España, que se considera un deporte brutal, irreflexivo, violento o peligroso.

Por lo tanto, la principal amenaza es una baja cifra de negocio en los primeros años. Esto puede ser consecuencia de la pandemia de COVID-19, de un toque de queda o cierre en la Comunidad Valenciana o de la falta de interés de los valencianos por el boxeo francés. Como hay un gran número de clubes de boxeo olímpico y muchos menos para otras disciplinas de boxeo, esto podría ser una consecuencia de la falta de interés en otro tipo de boxeo.

La consecuencia inmediata de esta baja cifra de negocio sería la imposibilidad de pagar las cuotas mensuales del préstamo a plazo y la acumulación de deudas, debido a los costes de mantenimiento de la infraestructura, el pago de los salarios de los empleados y el abastecimiento del bar con alimentos y bebidas. Sin ingresos, será muy difícil devolver el préstamo bancario y mantener el club abierto.

AFRONTAR LAS AMENAZAS



ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA

Se debe hacer hincapié en la limpieza de los locales, la desinfección diaria del club de boxeo y del bar, la limpieza de las mesas después de cada cliente, la desinfección de los vestuarios y los aseos, etc. De hecho, si los clientes ven que toda la infraestructura se desinfecta regularmente, esto les tranquilizará sobre el riesgo de contaminación por COVID-19 en nuestras instalaciones. Además, es importante evitar que el Club Idéfix se convierta en un clúster, ya que de lo contrario tendrá que cerrarse durante unos días. Asimismo, hay que proteger a los empleados del virus, para que no tengan que sufrir bajas por enfermedad, lo que pondría en peligro el funcionamiento de la empresa. Al aumentar el número de jornadas de iniciación al boxeo durante fines de semana, que pueden ser gratuitas, el Club Idéfix se ofrece a sí mismo la oportunidad de atraer a los deportistas al club y darles demostraciones gratuitas de este deporte.

PARTE 3.

OPERACIONES Y PROCESOS

3.1. Ubicación geográfica

La localización de un club de boxeo y de una cervecería es un factor clave de su éxito. Este es un factor que no se puede cambiar, salvo en el caso de una mudanza de la empresa, que implica costes muy elevados. Además, la compra de la parcela y la construcción del edificio son las dos inversiones más importantes de la empresa. Supone la inmovilización de alrededor de dos millones de euros a largo plazo y la construcción del edificio conlleva más de un año. Por lo tanto, la ubicación del club debe estudiarse cuidadosamente antes de iniciar la construcción. Por ello, muchos clubes de boxeo deciden alquilar un espacio en lugar de comprarlo.

El Club Idéfix está ubicado en la ciudad de Valencia, en España. El local deseado debe ser espacioso, ya que el área del local es 29 metros x 20 metros, es decir 580 metros cuadrados. Además, la zona debe estar ligeramente aislada para no molestar a los vecinos en caso de ruidos en la azotea y en el bar. El precio medio del metro cuadrado del local es de 9 euros al mes. Dado que el Club Idéfix tiene un tamaño de 580 metros cuadrados por planta, es decir, $580 \times 3 = 1.740$ metros cuadrados, el alquiler mensual es de $1.740 \times 9 = 15.660$ euros.

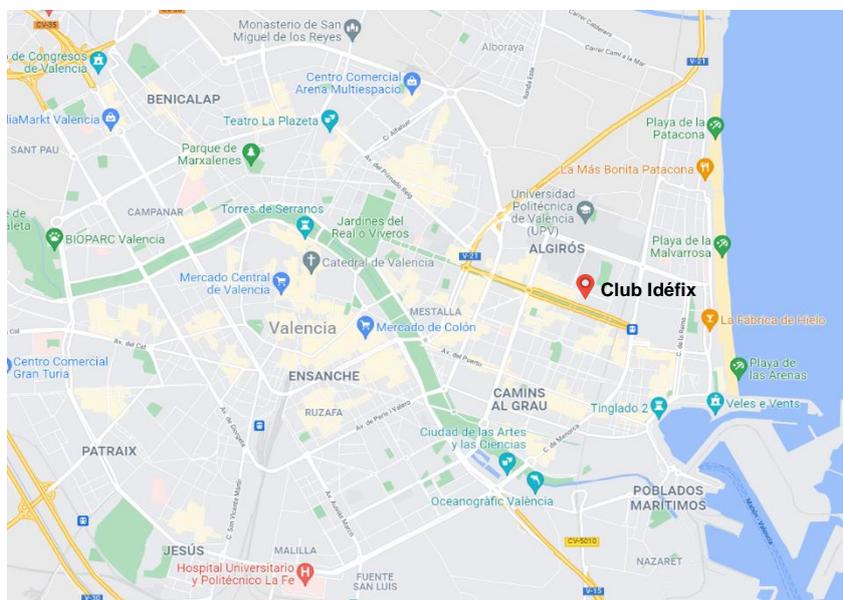
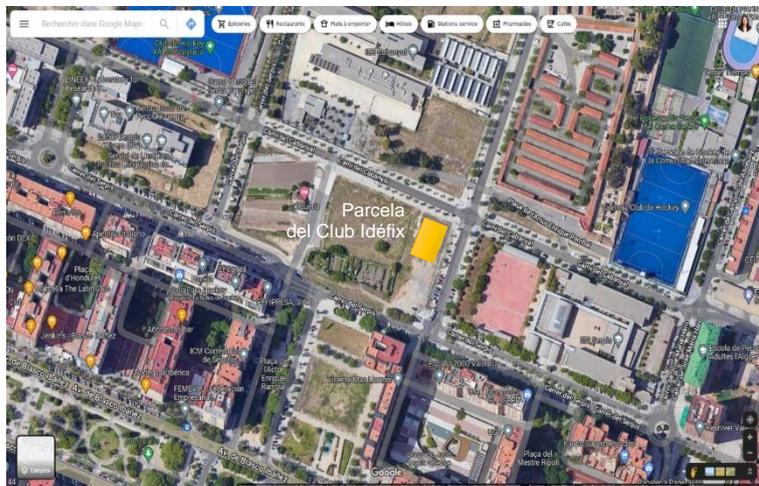


Ilustración 14: Localización del Club Idéfix
Fuente: Googles Maps

Decidimos comprar el local en lugar de alquilarlo porque se trata de un proyecto a largo plazo, lo que implica también contar con un local de grandes dimensiones y una infraestructura particular, a la medida del club de boxeo. La compra de un terreno y la construcción del edificio es la decisión más complicada de la empresa. Es necesario calcular el importe del préstamo y asegurarse de que el importe de las ventas podrá cubrir el coste del préstamo y sus intereses. Después de crear un plano en 2D y luego un plano en 3D, sabemos exactamente cuánto espacio necesitamos para construir nuestro complejo deportivo. El local debe estar al menos aislado de otras casas para limitar el ruido del bar y estar en un espacio despejado para poder construir ventanas en las cuatro fachadas del club.

Nuestro terreno está situado cerca de las universidades. Se trata de una parcela edificable ubicada en la plaza Actor Enrique Rambal con una superficie total de 800 metros cuadrados. Tiene 25 metros de ancho y 32 metros de largo. El propietario es la empresa Multiactividades Reunidas S.L. (MAI). Puede haber tres plantas, es decir, una superficie total del edificio de $(25 \times 32) \times 3 = 800 \times 3 = 2.400$ metros cuadrados y un precio total de $2.400 \times 403 = 967.200$ €, teniendo en cuenta un precio de 403 € por metro cuadrado. Nuestra empresa es consciente

de que se trata de una cantidad de dinero muy elevada, además del dinero para la construcción del edificio. Esta considerable inversión podría suponer un aumento de los costes. Sin embargo, es un gran negocio que se está desarrollando y merece una inversión a la altura del proyecto.



*Ilustración 15: Parcela del Club Idéfix
Fuente: Google Maps*

El Club Idéfix no dispondrá de aparcamiento, sobre todo porque se animará a los deportistas a venir en bici o a pie para empezar a entrenar nada más salir de casa. Sin embargo, el barrio es de relativamente fácil acceso, ya sea en transporte público, gracias a los tranvías 4 y 6 que paran cerca de las universidades y pasan regularmente, cada 10 minutos más o menos. La parada más cercana es Tarongers - Ernest Lluch. El estacionamiento también está a una corta distancia a pie. El aparcamiento del Mercado Municipal del Cabañal es seguro, pero de pago (2.25 € la hora, 4.40 € dos horas). Por el contrario, hay muchísimas plazas de aparcamiento alrededor de la plaza y en las calles de este barrio.

3.2. Distribución en planta

El Club Idéfix se divide en tres plantas. La planta baja está reservada exclusivamente para las clases de boxeo. El bar está en la primera planta y en la segunda planta. Cada planta del complejo deportivo fue modelizada en un software en línea, proporcionado por Leroy Merlin, que se llama Kozi Kaza.



Ilustración 16: Modelización del exterior del Club Idéfix
Fuente: elaboración propia en el software Kozi Kaza

a) Planta baja

La planta baja se distribuye en unos quinientos veintidós metros cuadrados de superficie e incluye la entrada, el club de boxeo, dos vestuarios, dos aseos y un reciclador de agua. Al entrar en el local, se puede en el club de boxeo o subir las escaleras o tomar el ascensor directamente para ir en el bar.



Ilustración 17: Planta baja (2D)
Fuente: elaboración propia en el software Kozi Kaza

Entrada (35 m²)

La entrada se utiliza para filtrar a los clientes del bar y del club de boxeo. Para entrar en el club de boxeo, hay que pasar por los torniquetes y escanear su pulsera. A la derecha, se puede acceder al bar por las escaleras o el ascensor. Un dispensador de agua y un sofá están

instalados para mayor comodidad. También hay un despacho con un ordenador y un teléfono fijos para responder a los correos electrónicos y las llamadas de los clientes y acogerlos.

Club de boxeo (359 m²)

La sala de boxeo tiene cuatro rings, diez sacos de boxeo y un armario para el equipamiento necesario (guantes de boxeo para las clases de prueba, comba, pesos, alfombras etc.). Los cuatro rings tienen un tamaño reglamentario de cinco metros por cinco metros. Los sacos de boxeo están colgados del techo. La sala tiene un reloj de pared y un temporizador para la duración de los ejercicios y rounds de boxeo. También hay equipo de sonido y parlantes para música. El espacio arriba a la izquierda es el espacio de "shadow boxing". Hay un gran espejo en toda la pared. Los boxeadores pueden boxear en "shadow", es decir, contra su sombra. Se dice "sombra". Esto les permite visualizarse a sí mismos y mejorar la técnica de sus golpes y patadas. Cada saco de boxeo tiene al menos 1,50 metro libre alrededor para que el boxeador tenga suficiente espacio para practicar. Dos paredes tienen ventanales que permiten la entrada de luz natural en la sala de boxeo.

Vestuario de hombres (33 m²) y Vestuario de mujeres (33 m²)

Hay un vestuario de hombres y otro de mujeres que son similares. Cada vestuario tiene espacio suficiente para acoger a diez personas cómodamente. Hay veinte taquillas con candados disponibles para dejar sus pertenencias. Cada vestuario tiene seis duchas individuales y un lavabo.

Baño de hombres (24 m²) y Baño de mujeres (24 m²)

Cada baño tiene dos lavabos, tres aseos simples y uno que cumple con los estándares para discapacitados.

Reciclador de agua (14 m²)

El reciclador de agua se encuentra detrás de los aseos y vestuarios. El reciclador recoge el agua de las duchas, que es agua jabonosa, filtra impurezas como el pelo y reutiliza el agua para las descargas de los ocho inodoros de la planta baja y los siete inodoros de la primera planta. La alcachofa de la ducha tiene un caudal de ocho litros por minuto. Por tanto, una ducha de siete minutos consume cincuenta y seis litros. Una descarga consume nueve litros. Se instalará un colector de agua con una capacidad de doscientos ochenta litros. Esto equivale a cinco duchas de siete minutos para estar lleno y permitirá más de treinta descargas.



Ilustración 18: Planta baja (3D)

Fuente: elaboración propia en el software Kozi Kaza

b) Primera planta

La primera planta tiene una superficie de aproximadamente trescientos noventa y tres metros cuadrados e incluye la sala del bar, el balcón interior, la cocina, el baño de hombres, el baño de mujeres y el aseo para discapacitados. Esta es la planta principal del bar y es accesible a través de un ascensor y escaleras. El balcón interior está separado de la zona del bar y sólo será accesible durante las competiciones.



Ilustración 19: Primera planta (2D)

Fuente: elaboración propia en el software Kozi Kaza

Balcón interior (157 m²)

El balcón interior permite ver los dos rings de boxeo durante las competiciones. Tiene capacidad para un máximo de cuarenta personas sentadas y unas ochenta de pie. Las ventanas están situadas a lo largo de la pared para permitir que la luz natural se transmita al máximo al club de boxeo. Este espacio se cerrará cuando no haya competición para preservar la privacidad de las clases de boxeo.

Sala del bar (193 m²)

La sala del bar cuenta con seis mesas, cinco zonas de sofás y una barra con taburetes. Tiene capacidad para un máximo de setenta personas sentadas. Aquí, el barman puede hacer los cócteles y cocinar los platos. Las mesas están suficientemente separadas entre sí o por plantas para mantener un mínimo de intimidad entre los clientes. Hay cinco televisores murales para seguir las competiciones deportivas.

Cocina (17 m²)

La cocina es accesible en la parte trasera del bar. Está equipada con hornos, microondas, placas de cocción y frigoríficos para cocinar los platos y tapas del bar. La cocina mide diecisiete metros cuadrados y permite que dos camareros estén presentes al mismo tiempo para cocinar en un espacio suficientemente amplio.

Baño de hombres (10 m²) y Baño de mujeres (10 m²)

Cada baño tiene tres aseos separados de 1,20 m² y un lavabo para los clientes del bar.

Aseo para discapacitados (6 m²)

El aseo para discapacitados es mixto y permite a los usuarios de sillas de ruedas acceder fácilmente al inodoro y al lavabo, girar en su silla de ruedas y desplazarse con facilidad.



Ilustración 20: Primera planta (3D)

Fuente: elaboración propia del software Kozi Kaza

c) Segunda planta

La segunda planta se distribuye en unos quinientos veintisiete metros cuadrados de superficie y cuenta con una zona cubierta y otra al aire libre. La zona cubierta incluye un gimnasio, una sala de descanso y un despacho para el director. La zona al aire libre incluye una azotea.



Ilustración 21: Segunda planta (2D)

Fuente: elaboración propia del software Kozikaza

Entrada (51 m²)

La entrada permite acceder a la segunda planta por la escalera o el ascensor. Tiene dos sofás y un dispensador de agua.

Azotea (339 m²)

La terraza cuenta con nueve mesas, siete espacios de sofás y dos espacios de dúos. La terraza tiene capacidad para un máximo de noventa y cinco personas sentadas. Hay un segundo bar, que sólo estará abierto cuando haya mucha gente por la noche, para evitar el flujo de personas en las escaleras entre la primera y la segunda planta para conseguir bebidas y para limitar la distancia recorrida por los camareros. Las mesas están separadas por al menos 1,70 metros y cada mesa está separada por plantas o tabiques de 1,20 metros de altura. La pared adyacente al gimnasio no tiene ventanas y se utilizará para proyectar en pantalla grande las competiciones deportivas.

Sala de descanso (25 m²)

La sala de descanso permite a los empleados disponer de un lugar propio para comer o descansar durante sus pausas. Consta de un sofá, una gran mesa de comedor, una cocina totalmente equipada, un dispensador de café y comida y un dispensador de agua.

Gimnasio (100 m²)

Un gimnasio de cien metros cuadrados es adecuado para veinticinco atletas. La sala constará de tres cintas de correr, cuatro bicicletas elípticas, cuatro bicicletas de spinning, una máquina de poleas, dos prensas de piernas, una multipower, una femoral reclinada, dos bancos ajustables, dos bancos de abdominales y un rincón deportivo para el desarrollo muscular con mancuernas y gymballs. El gimnasio estará abierto a todos los boxeadores, exclusivamente durante el horario de apertura del club de boxeo, en primera instancia. Potencialmente, el gimnasio estará abierto durante un mayor número de horas, junto con el bar, si funciona bien. El riesgo es que los clientes del bar y los del club de boxeo se mezclen y haya poca supervisión de la gente que entra en el gimnasio.

Algunos clubes de boxeo de Valencia también tienen cuartos de pesas y cuartos de crossfit. El entrenamiento con pesas y el crossfit son disciplinas complementarias del boxeo y son importantes de lograr para tener un buen cardio y poder aguantar durante una sesión de boxeo. De hecho, en el boxeo, tres puntos son esenciales:

- la **fuerza**, para poder noquear a un oponente en una pelea. Se adquiere durante los entrenamientos de boxeo y en las sesiones de fortalecimiento y musculación.
- la **técnica**, especialmente en el boxeo francés, donde es necesario dominar con precisión y rigor las diferentes técnicas de pateo para no cometer errores de distancia, que son eliminatorios.
- el **cardio**, porque el boxeo es un deporte explosivo, y aunque las peleas del boxeo francés son generalmente de 5 asaltos de 2 minutos, es decir, un total de sólo 10 minutos, la mayoría de los aficionados no logran terminar un combate por falta de aliento y resistencia.

Por tanto, el Club Idéfix ha elegido tener también un gimnasio. Las clases se centran en la técnica y habrá máquinas de culturismo en libre acceso en el complejo deportivo.

Oficina (12 m²)

El despacho del gerente se utilizará para guardar los documentos confidenciales (cuentas, escrituras notariales, registros de la empresa) y para llevar la gestión y la contabilidad del club de boxeo.

Almacén (2 m²)

El almacén está situado a la izquierda del ascensor. Se trata de un pequeño armario para guardar productos y utensilios de limpieza.



Ilustración 22: Segunda planta (3D)

Fuente: elaboración propia del software Kazi Kaza

3.3. Mapa de procesos

El desafío de la gestión de operaciones es, ante todo, mejorar la experiencia de los atletas y clientes dentro de nuestro complejo deportivo. El resultado final debe ser de alta calidad. La optimización de la experiencia del cliente se define ante todo por un complejo especialmente creado para boxear aprovechando cada espacio del complejo para ofrecer unas instalaciones de calidad. El reto es crear un lugar amplio, luminoso y al mismo tiempo íntimo y acogedor. Una buena planificación aumenta la moral y la eficiencia de los empleados y reduce los riesgos para la salud relacionados con el trabajo. Permite un mejor uso de los recursos y del espacio disponible. Por último, permite un control adecuado.

Procesos estratégicos: Marcan las pautas a seguir por el resto de los procesos y hacen referencia a toda la normativa que debe seguir la empresa, el marco legal.

- **Sistemas de dirección:** son todos los procesos que permiten el funcionamiento de la empresa, por ejemplo, el control de la actividad.
- **Planificación estratégica:** son todas las estrategias implementadas, gracias al análisis de mercado, para obtener la satisfacción del cliente (analizar los resultados de las encuestas de satisfacción, analizar las expectativas de los clientes, elegir los productos ofrecidos en el bar, fijar los precios de los productos y servicios, establecer los horarios de apertura etc.).
- **Gestión de la calidad:** son todas las acciones que garantizan la seguridad de los empleados y clientes, al producir un producto y ofrecer un servicio de buena calidad (reemplazar una máquina rota, contestar a las quejas de los clientes, comprobar que la temperatura de los frigoríficos esté correctamente regulada, etc.). Permite anticipar cualquier accidente de trabajo.
- **Gestión financiera:** consiste en la supervisión de flujos de caja y flujos financieros (pagar el sueldo de los trabajadores, pagar los impuestos, evaluar los resultados económicos del club y realizar el presupuesto anual).

Procesos claves: Son las actividades que forman parte del servicio en sí. Recaen directamente en el cliente, por lo que son decisivas para la opinión que este tenga sobre la empresa o el valor que esta le aporte.

- **Sesión de prueba:** En la primera sesión de prueba, los profesores de boxeo deben mostrar a los nuevos clientes las instalaciones, los vestuarios y la ubicación de los aseos. También tendrán que explicar el funcionamiento de las duchas y los torniquetes con las pulseras. La sesión de prueba sirve para convencer a los nuevos boxeadores de que se unan al club.
- **Matriculación y cobro:** En el momento de la inscripción, el boxeador debe realizar el pago y elegir la duración de su inscripción. Tendrá que aportar todos los documentos justificativos necesarios.
- **Entrega de la pulsera:** Todos los boxeadores deben tener una pulsera de socio para entrar en el club. En caso de cancelación, tendrán que devolver la pulsera para que pueda ser entregada a otros boxeadores.
- **Prestación de servicio en el club de boxeo:** Los profesores de boxeo deben saludar a los boxeadores de forma cordial al principio de la clase. La clase se divide en varias etapas: calentamiento, ejercicios, consejo, estiramientos, etc. Cada clase terminará con una revisión para repasar las técnicas aprendidas y hacer una conclusión.
- **Darse de baja:** En cualquier momento, los boxeadores pueden decidir darse de baja. No se les reembolsarán las cuotas ya pagadas.
- **Prestación de servicio en el bar:** Los camareros tendrán que saludar a los nuevos clientes y les darán a elegir en qué mesa sentarse. Los camareros comprobarán sistemáticamente que la mesa se ha limpiado tras la salida de los clientes anteriores. Podemos ver en el mapa de procesos que el proceso es más corto en caso de pedido y pago a través de la aplicación móvil. Sin embargo, los servidores siempre estarán disponibles para ofrecer ayuda.
- **Encuesta de satisfacción:** Los clientes que han pagado a través de la aplicación móvil pueden ser fácilmente contactados de nuevo para completar una encuesta de satisfacción sobre los productos, la ubicación y la atención del personal. Todos los clientes tendrán acceso a una encuesta de satisfacción en papel en la entrada del bar.

Procesos de apoyo: Complementan y perfeccionan los procesos clave o del servicio. Son fundamentales para crear un ambiente en la empresa y para que los clientes tengan una buena experiencia en el complejo deportivo.

- **Gestión de los recursos humanos:** El director tendrá la función de contratar a los empleados, formarlos y elegir el horario de trabajo y asignar las vacaciones.
- **Gestión de los proveedores:** Los proveedores tendrán que garantizar la calidad y variedad de los alimentos y bebidas. Hemos destacado tres proveedores con una amplia gama de bebidas, cervezas, refrescos y vinos localizados en Valencia: Discema³⁴, Valsegura³⁵, Sanchis Distribuciones³⁶. Elegiremos al proveedor que nos ofrezca la mejor colaboración. Las entregas se harán dos veces por semana.
- **Logística y abastecimiento:** El mayor reto logístico será el almacenamiento de bebidas, barriles de cerveza y alimentos. Habrá que tener cuidado con la compra de alimentos para evitar el desperdicio de los mismos y también para evitar la escasez.
- **Marketing y comunicación:** El club debe publicar una comunicación semanal a través de Instagram o de sus redes sociales para mantener el vínculo con todos sus clientes.

³⁴ Discema. Distribución de bebidas en Valencia. (s. f.). <https://discema.com/>.

³⁵ Distribuciones Valsegura. Cerveza, vino, cava, refresco, agua y zumo. (s. f.). <https://valsegura.com/>.

³⁶ Sanchis Distribuciones. Empresa de distribución de bebidas en Valencia. (s.f.). <http://www.sanchisdistribuciones.com/inicio.php>.

- **Control de la calidad:** La calidad de los alimentos y bebidas debe comprobarse al menos una vez al mes para limitar el riesgo de intoxicación alimentaria, siguiendo la norma ISO 22001 de Seguridad Alimentaria.
- **Decoración y ambiente:** Los clientes deben sentirse cómodos en el bar. El club debe crear su propia identidad a través de la decoración y la música de fondo.
- **Medio ambiente:** Aunque el club acoge potencialmente a unos 100 clientes al día, el objetivo es limitar la creación de residuos y ser sostenible en el uso del agua y la energía.
- **Seguridad e higiene:** La seguridad de los boxeadores es fundamental, así como el mantenimiento de la higiene en la cocina, para la preparación de los platos.
- **Mantenimiento del complejo deportivo:** El gerente debe asegurarse de que el personal de limpieza limpie adecuadamente las instalaciones, como las duchas, los sacos de boxeo, el mobiliario del bar y de la cocina y las máquinas de pesas, para garantizar una larga vida útil.

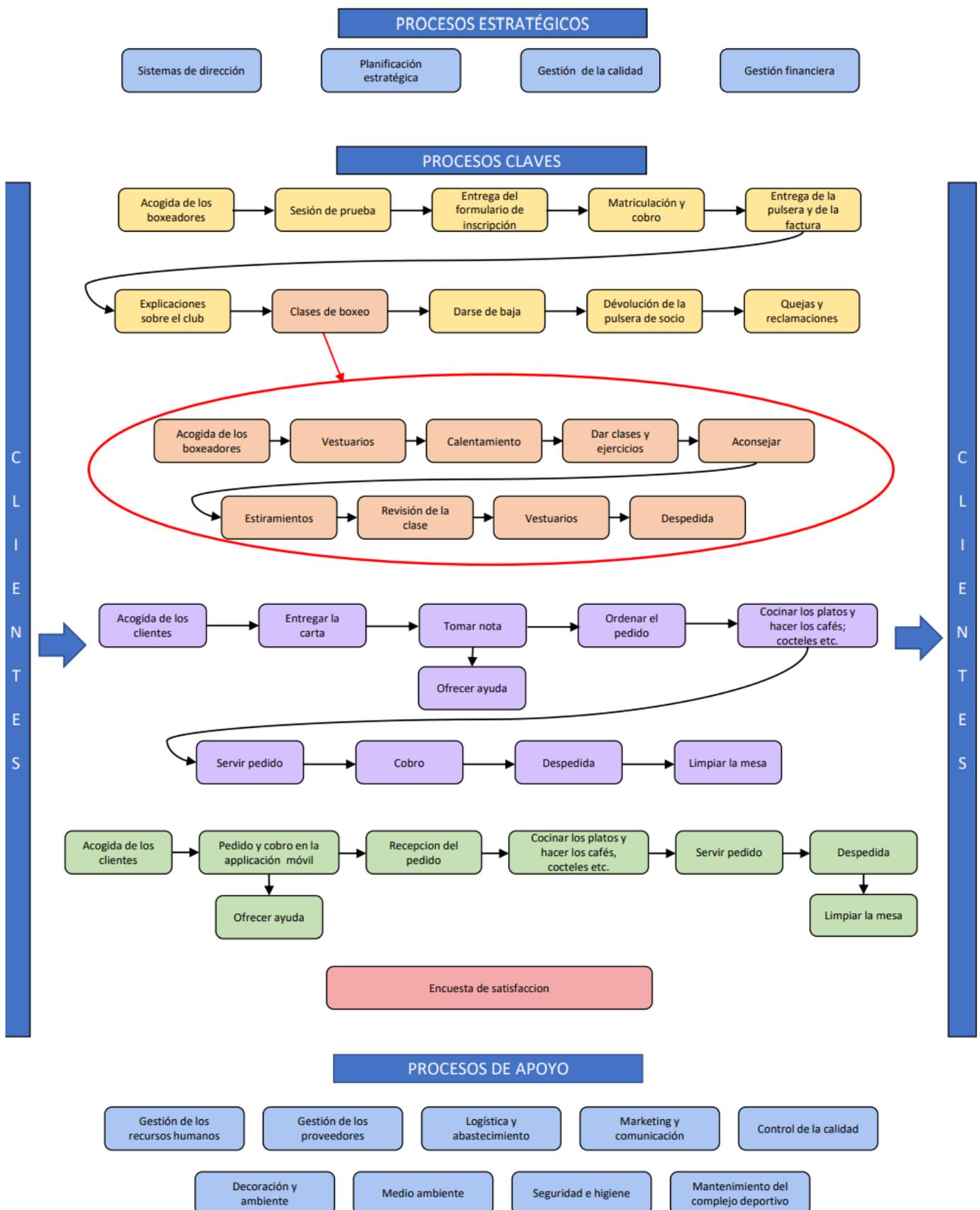


Ilustración 23: Mapa de procesos del Club Idéfix
Fuente: elaboración propia

3.4. Planificación y programación

Horario de las clases

El club de boxeo del Club Idéfix está abierto de lunes a viernes de 9h00 a 22h30. El club abre treinta minutos antes de cada clase (grupal o individual) y cierra treinta minutos después de cada clase. Siempre debe haber un profesor de boxeo presente en las instalaciones para dar la bienvenida a los boxeadores y asegurarse de que sólo los boxeadores habilitados entren en el club. Los sábados, el club de boxeo está abierto de 9h00 a 13h00. En la tabla siguiente se enumeran todas las clases de grupo. Las franjas de color gris claro representan los posibles horarios de apertura del club para una clase particular. Las clases particulares pueden reservarse a través de la aplicación o de la página web con al menos un día de antelación. Si no hay clases particulares, el club de boxeo sólo estará abierto para clases en grupo.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
09h30-11h00	Boxeo francés					Niños
11h00-12h30	Boxeo francés	Boxeo olímpico		Boxeo francés		Boxeo francés
12h30-14h00		Boxeo olímpico		Boxeo francés	Boxeo olímpico	
14h30-16h00	Boxeo francés		Boxeo olímpico		Boxeo olímpico	
16h00-17h30	Boxeo francés		Niños	Boxeo francés	Boxeo olímpico	
17h30-19h00	Boxeo olímpico	Boxeo francés	Boxeo francés	Boxeo olímpico	Boxeo francés	
19h00-20h30	Boxeo olímpico	Competición Boxeo francés	Boxeo olímpico	Competición Boxeo olímpico	Boxeo francés	
20h30-22h00	Boxeo olímpico	Boxeo francés	Boxeo francés	Boxeo olímpico		

Ilustración 24: Horarios de las clases de boxeo

Fuente: elaboración propia

El Club Idéfix ofrece 14 clases de boxeo francés, 12 clases de boxeo olímpico, dos clases reservadas a los competidores y dos clases para niños de 7 a 15 años. Durante la clase de boxeo para niños del miércoles, también hay una clase de boxeo francés para adultos. De hecho, el local es grande, lo que permite tener dos clases y dos profesores al mismo tiempo. Además, esto permite a los padres llevar a sus hijos con ellos y todos pueden boxear por su cuenta: los niños en la clase de boxeo infantil y los padres en la clase de boxeo para adultos. Esto ahorra tiempo a los padres, porque pueden disfrutar de la misma actividad que sus hijos y así compartir la misma pasión. El boxeo infantil tiene un mínimo de contacto entre dos oponentes para evitar lesiones. Todas las clases son mixtas y abiertas a todos los niveles, excepto las clases competitivas que necesitan la aprobación del profesor.

En las clases particulares, los boxeadores pueden elegir la franja horaria que les convenga y el profesor que prefieran. El precio de la clase particular se paga en el 70% al profesor de boxeo. El club toma muy pequeña margen financiero en estas clases y proporciona el local de manera gratuita a los alumnos y profesores. Esto anima a los profesores a dar lo mejor de sí mismos y a aumentar la confianza de los alumnos. Al no tomar margen financiero, las clases particulares pueden tener un precio asequible, a diferencia de la competencia. Así, los deportistas pueden sentirse como un boxeador profesional y beneficiar de una hora de actividades y consejos personalizados.

Horarios del bar del Club Idéfix

El bar del club está abierto principalmente por la tarde y la noche. De lunes a jueves, el bar abre de las 14h00 a las 12h30 de la noche, el viernes, el bar abre de las 14h00 a las 2h00 de la madrugada y el sábado, el bar abre de las 12h30 a las 2h00 de la madrugada. Por lo tanto, el bar abre a la hora en que terminan las clases de boxeo de la mañana para que los boxeadores puedan ir directamente al club a comer si lo desean. Será posible privatizar una

parte o la totalidad del bar en los días de poca afluencia, es decir, los lunes, martes y miércoles.

3.5. Seguridad

Todas las personas que deseen afiliarse al club de boxeo deberán aportar un certificado médico que acredite la posibilidad de realizar esta actividad deportiva. El certificado médico debe indicar "boxeo de competición" para los boxeadores que deseen competir. Se firmará una exención de responsabilidad para llevar a cabo la sesión de prueba.

Todos los boxeadores del club estarán también afiliados a la Federación Española de Boxeo³⁷. Este último expedirá una licencia federativa a cada boxeador que le permitirá tener un seguro para cubrir posibles lesiones. Estar federado es la única manera de acceder a las competiciones de carácter estatal o internacional. El club también será reconocido por la Federación Internacional de Savate Boxe Française (FISav).

Sólo se permitirá el paso por las puertas del club a quienes tengan una pulsera con una inscripción válida. Un profesor de boxeo estará siempre presente para garantizar que sólo entren en el club los boxeadores autorizados.

El balcón interior es un factor de riesgo para los boxeadores. Algunos clientes pueden lanzar un vaso desde el balcón al ring de boxeo o dejar caer un objeto. Para que la zona sea segura y no se produzcan lesiones, sólo se permitirán ecovasos de plástico en el balcón. Un borde de 15 centímetros en la mesa del balcón evitará que los objetos se caigan involuntariamente. Se advertirá a todos los clientes y se les informará del riesgo potencial antes de entrar en el balcón y se tomarán medidas legales en caso de que se caiga un objeto. Si es necesario, se puede colocar una red para recoger los objetos caídos, pero podría impedir una buena visión del combate de boxeo.

3.6. Gestión de calidad

Para garantizar la buena calidad de la empresa, habrá encuestas de satisfacción y buzónes de sugerencias en papel en las entradas de todas las plantas, para recibir el máximo de comentarios y opiniones de los clientes. El personal estará preparado y cualificado para hacer frente a cualquier imprevisto o situación. Deben estar formados en primeros auxilios y en los protocolos de evacuación en caso de incendio. El acceso al club de boxeo y al gimnasio se controlará mediante una pulsera de acceso personalizada. Los vestuarios tendrán duchas individuales y taquillas individuales para limitar las agresiones y los robos. Finalmente, la limpieza del local estará garantizada por un personal especializado en la limpieza de gimnasios.

3.7. Gestión medioambiental

El Club Idéfix trata de minimizar su impacto medioambiental y el uso de recursos. Los productos vendidos en el bar serán productos locales de España. Para limitar los residuos, no se venderán botellas de agua. Habrá fuentes de agua en varios puntos estratégicos del club de boxeo y del bar para que los clientes puedan acudir a hidratarse con una botella o con los vasos del bar. El agua caliente de las duchas estará limitada por un temporizador, lo que limitará el despilfarro. Junto a las duchas se colocará una cisterna de 280 litros para recuperar

³⁷ F.E.B. - Federación Española de Boxeo. (s.f.). *¿Para qué sirve la licencia federativa?*
<http://feboxeo.com/fed/ventajas-federarse.htm>.

el agua usada y utilizarla para los inodoros. Por último, unos paneles solares en el tejado del club cubrirán parte de las necesidades eléctricas del mismo. Todas las bombillas utilizadas serán LED de bajo consumo. Se utilizará prioritariamente la luz natural gracias a los numerosos ventanales del club, que permitirán prescindir de la luz artificial durante la mayor parte del día.

PARTE 4.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

4.1. Forma jurídica fiscal y constitución del Club Idéfix

a) Forma jurídica

La forma jurídica de una empresa determina su estatus fiscal y define la estructura de la empresa. Hay una decena de formas jurídicas que también difieren en sus órganos de gobierno. Después de comparar todas estas formas jurídicas, la más adecuada para el Club Idéfix es una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Las siguientes son las características y ventajas de una S.L.:

- **La empresa necesita al menos un socio**, que sería yo. El número total de socios es ilimitado, lo que permite que el negocio crezca. También puede ser cualquier persona tanto física como jurídica. Los socios pueden ser empleados del Club Idéfix y trabajar por cuenta ajena si no tienen el control de la empresa y si sus funciones no implican la gestión de la misma. En caso contrario, deben trabajar por cuenta propia y crear un estatus de autónomo.³⁸
- **La responsabilidad es limitada al capital aportado**. Es decir, si la empresa quiebra, solo voy a perder el capital que he invertido en el club al principio. Al ser un concepto nuevo, me parece fundamental elegir una responsabilidad limitada para garantizar la seguridad de mi patrimonio personal.
- **El capital mínimo es de 3.000 euros** y, además, también es posible aportar capital en metálico o con bienes o materiales con valoración económica. El capital se divide en participaciones nominativas, indivisibles y acumulables. Se debe desembolsar integralmente previamente a la constitución de la empresa. El capital social del Club Idéfix tomará la forma de 2.667 participaciones de 100 euros.
- Las Sociedades de Responsabilidad Limitada están compuestas por **tres órganos sociales**: la **Junta General de Socios**, los **Administradores** y los **Socios**. En el caso del Club Idéfix, será una Sociedad de Responsabilidad Limitada unipersonal, por lo que tendré el papel del Socio único y Administrador único.³⁹
- Por lo demás, esta forma jurídica implica llevar una contabilidad formal de la empresa, declarar el **Impuesto al Valor Añadido (IVA)**, pagar los **Impuestos sobre Sociedades (IS)** y otros impuestos o tributos vigentes. No obstante, será posible deducir los gastos de comida y viaje en las cuentas. Las cuentas anuales también deben presentarse anualmente en el **Registro Mercantil**.

Por tanto, una Sociedad de Responsabilidad Limitada es una forma jurídica apropiada para las pequeñas y medianas empresas, y que tienen pocos socios al principio de su creación. No hay límite para la aportación de capital, lo que significa que la empresa puede crecer. Todos los socios de una S.L. están inscritos en un libro-registro de socios, lo que permite controlar las participaciones sociales de la empresa. Sin embargo, si el gestor de una Sociedad de Responsabilidad Limitada no posee la mayoría de las acciones, puede ser difícil tomar una decisión. Este no será el caso del Club Idéfix, ya que por el momento seré el único socio, con todas las acciones y el poder de decisión en la empresa. Del mismo modo, si hay varios socios, puede ser difícil transferir las acciones porque los demás socios de la empresa tienen preferencia para comprarlas.

³⁸ Aradas, A. (6 de mayo de 2022). *¿Puede tener un contrato laboral el socio o administrador de la sociedad?* Cuestiones Laborales. <https://www.cuestioneslaborales.es/socios-o-administradores-regimen-general-o-autonomos/>.

³⁹ González, A. (2 de septiembre de 2022). *La sociedad limitada unipersonal*. Creación de empresas. <https://www.creaciondeempresas.es/crea-tu-empresa/caracteristicas-sociedades-mercantiles/sociedad-limitada/la-sociedad-limitada-unipersonal-parte-ii/>.

b) Creación de una Sociedad de Responsabilidad Limitada⁴⁰

1) Solicitud de denominación social “Club Idéfix S.L.”

Las Sociedades de Responsabilidad Limitada no pueden denominarse como ninguna otra sociedad existente. Por eso, el primer paso es obtener un certificado negativo del nombre “Club Idéfix”. También será obligatorio indicar S.L. después del nombre de la empresa. Para solicitar este certificado, es necesario cumplir un formulario al Registro Mercantil Central o de modo online en la página oficial del Registro Mercantil. El nombre se reserva por seis meses.

2) Apertura de una cuenta bancaria

La empresa deberá tener una cuenta bancaria a nombre de la sociedad para ingresar el capital de la empresa, es decir 266.700 €, y después pagar los impuestos y tributos vigentes. Es posible abrir una cuenta bancaria en cualquier banco de España. Después de la apertura de la cuenta bancaria, la empresa recibirá un certificado de apertura y un certificado del ingreso.

3) Firma de la escritura de constitución ante el notario

Tendría que escribir los estatutos de la empresa con denominación, objeto social, domicilio social, los derechos y las obligaciones de los socios. Una cita con un notario permitirá firmar la escritura de constitución de la sociedad. Los documentos necesarios son: el certificado negativo del nombre, el certificado bancario, los estatutos de la empresa, el D.N.I. del socio y el capital social de 266.700 €.

4) Solicitud del NIF provisional

El NIF es el Número de Identificación Fiscal y es un código único para cada empresa. El NIF provisional tiene una validez de seis meses. Se obtiene en Hacienda con una fotocopia del D.N.I. y de la escritura de constitución de la sociedad.

5) Alta en la Agencia Tributaria

Para darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas, tendré que presentarme ante la Agencia Tributaria para informarles del inicio de la actividad. También se debe dar de alta el Club Idéfix en el censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores para la declaración del IVA, gracias al Modelo 036 disponible en la página web de la Agencia Tributaria.

6) Inscripción en el Registro Mercantil de Valencia

Se debe registrar en la provincia de su domicilio social en un plazo de dos meses desde la firma de la escritura de la constitución de la S.L. ante el notario. Los documentos requeridos son: una copia de la escritura y una copia del NIF provisional.

7) Obtención del NIF definitivo y del certificado electrónico

Después de todos estos pasos, el último paso es acudir a la Agencia Tributaria para cambiar la tarjeta del NIF provisional por una tarjeta definitiva. La empresa también recibirá un certificado electrónico para hacer todos los trámites de la Seguridad Social y de Hacienda.

8) Inscripción en la Seguridad Social

Antes del inicio de la actividad, debemos inscribirnos como empresa en la administración de la Tesorería General de la Seguridad Social de Valencia. Se asignará un número único de cuenta de cotización al Club Idéfix. Cada trabajador deberá tener un número propio de Seguridad Social también y estar dado de alta en el régimen general de la Seguridad Social por la empresa.

⁴⁰ Instituto de Estudios Cajasol. (21 de agosto de 2020). *Cómo crear una Sociedad Limitada: requisitos y pasos*. Cajasol Business School. <https://institutocajasol.com/como-crear-una-sociedad-limitada/>.

c) Licencias municipales para el Club Idéfix

Para funcionar, el Club Idéfix debe cumplir con algunas licencias y normas:

- **Licencia de apertura o licencia de actividad⁴¹**

La licencia de apertura es una licencia necesaria para abrir por primera vez el local donde se desarrollará la actividad empresarial. Se solicita a la regidora de urbanismo de Valencia con los siguientes documentos: el proyecto de actividad, el pago de las tasas municipales, el impreso del Ayuntamiento, las escrituras de la sociedad y una declaración responsable con obras para la implantación de actividad. También se debe mostrar las medidas de insonorización, el plan de evacuación y contra incendios. Por tanto, la licencia garantiza que la empresa cumple las normas urbanísticas, higiénicas, medioambientales y de seguridad y debe estar expuesta en un cartel de acuerdo con la normativa vigente. También se necesita la autorización de venta de alcohol y debe estar expuestas en un lugar visible carteles que anuncian la prohibición del consumo de tabaco en las zonas cerradas y la prohibición de venta de alcohol a los menores. El precio de esta licencia es aproximadamente 1.500 euros. Es una licencia bastante económica en Valencia porque no se pagan tasas de actividad. El precio podría ser más caro porque se necesita obras de acondicionamiento del edificio que afectan la fachada.

- **Autorización para manipulación de alimentos y venta de comidas preparadas para su consumo en el establecimiento**

Dado que en el bar también se cocinarán tapas y alimentos, todo el personal del bar deberá recibir formación sobre manipulación de alimentos y normas de higiene según los requisitos de la Autoridad de Salud Pública de Valencia.

- **Declaración de Impacto Ambiental**

La actividad de la escuela de boxeo y de la cervecería se regulan por el decreto 143/2015 que desarrolla la Ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos. La licencia ambiental mide el impacto ambiental de la actividad de la empresa, desde el punto de vista acústico, garantiza la coherencia del proyecto con los planes urbanísticos y el cumplimiento de las medidas de seguridad e instalación. Por tanto, se necesita un certificado de compatibilidad urbanística para solicitarla. Las actividades del bar son calificadas como ruidosas y molestas para los vecinos, así que la licencia puede ser rechazada por falta de insonorización.

- **Contratación de un seguro**

Se debe contratar un seguro para cubrir los eventuales daños de los empleados o clientes y riesgo de incendio del local.

- **Licencia de obras**

La licencia de obras es obligatoria para realizar cualquier tipo de obras de acondicionamiento en un local, nave, o establecimiento. El proyecto de construcción del Club Idéfix deberá ser revisado por un arquitecto para verificar la conformidad y la viabilidad de las obras. Para solicitarla al Ayuntamiento, es necesario rellenar un formulario, realizar el pago de la tasa y entregar un informe técnico, una descripción de la obra a realizar, la referencia catastral, el presupuesto estimado y los certificados de habilidad y seguridad. El precio medio es 200 euros.

⁴¹ Jiménez Rey, A. (10 de marzo de 2020). *Licencia de apertura en Valencia de un local*. Esarco. <https://esarco.es/licencia-apertura-valencia/>.

- **Licencia de rotulación**

La licencia de rotulación es necesaria para poner un rotulo en la fachada del complejo deportivo y anunciarse al público objetivo. Existen normas sobre los requisitos de idioma y estética.

- **Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)**

El RGPD es una normativa de la Unión Europea que se aplica a cualquier empresa en materia de protección de datos. Es de obligado cumplimiento desde el 25 de mayo de 2018 bajo pena de multa. Dado que el Club Idéfix recogerá los datos de los clientes para las suscripciones al club de boxeo y para los pagos a través de la aplicación del club, es necesario proteger la confidencialidad de estos datos y protegerse de cualquier ciberataque.

- **Accesibilidad**

Es necesario garantizar la accesibilidad al club para todos, es decir, una rampa de acceso al complejo deportivo, al menos un aseo para discapacitados en la planta baja y en la primera planta, un ascensor y pasillos con una anchura mínima de un metro. Para que la actividad del club de boxeo sea compatible con la del bar, es imprescindible que haya una separación entre ambas actividades y aseos independientes.

d) Prevención de riesgos laborales

La prevención de riesgos laborales es obligatoria para cualquier empresa con empleados. El empleador debe limitar los riesgos en los que incurren los empleados, ya sea en la cocina al manipular máquinas y cuchillos, aparatos de gas o en lo que respecta a todas las instalaciones eléctricas.

- **Sistema contra incendios**

Las salidas de emergencia deben permitir una evacuación rápida y eficaz del complejo deportivo en caso de incendio o desastre natural. Las señales de salidas deben estar iluminadas, ser visibles y cada planta debe tener un plano de evacuación. El complejo debe contar con puertas cortafuegos y varios extintores que se revisan periódicamente.

- **Libro de visitas**

El libro de visitas es un libro que reúne a todas las diligencias de los inspectores de trabajos durante las inspecciones a sociedad. Es de obligatorio cumplimiento.

4.2. Propósito estratégico: Misión, visión, valores y objetivos

Misión: *“La misión del Club Idéfix es enseñar el boxeo en un entorno competitivo y convertirse en un lugar de encuentro y de festividades para mejorar la salud mental y física de los deportistas compartiendo los valores del boxeo”*

La misión de la escuela de boxeo es enseñar el boxeo, para todos los niveles, desde principiantes, hasta aficionados y boxeadores experimentados en un complejo deportivo insuperable. Al organizar competiciones en el club, los boxeadores experimentados podrán prosperar y los principiantes podrán proyectarse en este entorno atractivo.

La misión del bar deportivo es ofrecer un agradable lugar de encuentro para deportistas, amigos y familias con comida y bebida, donde todos pueden disfrutar de las competiciones deportivas, gracias al balcón interior con vistas al club de boxeo y a las retransmisiones en directo. El bienestar de los deportistas y el apoyo social son la clave para mejorar el rendimiento del entrenamiento.

Visión: “La visión del Club Idéfix es *brindar a los deportistas una experiencia única para retenerlos, darles la pasión por el boxeo y las ganas de volver siempre a tomar una copa en la cervecería del Club Idéfix.*”

El club quiere crear una comunidad centrada en el deporte y el boxeo. A diferencia de los grupos creados con familiares o colegas de trabajo, los boxeadores que se unen a un club provienen de todas las clases sociales, con varios trabajos y de todas las edades, joven, mayor, veterano etc. El boxeo es una buena forma de conocer a personas que son diferentes de su entorno personal.

Por eso, el Club Idéfix quiere crear una comunidad heterogénea donde todos puedan aprender de la experiencia de los demás. Los vínculos creados en el club de boxeo deben ir más allá del boxeo, por eso se facilita con la presencia del bar cervecería: las conversaciones pueden girar en torno al boxeo, pero también en torno a la vida personal. El objetivo es crear relaciones de confianza entre cada boxeador con el fin de transformar el club en un verdadero espacio de vida social.

Valores: los valores del Club Idéfix son valores que deben ser compartidos por todos los protagonistas del club. Los empleados son los primeros en transmitir estos valores y deben representarlos.

- ✓ **Respeto:** Todos los boxeadores deben mostrar respeto por los demás.
- ✓ **Ayuda mutua y solidaridad:** Los boxeadores experimentados deben ayudar a los principiantes a transmitir sus conocimientos y ayudarles a mejorar.
- ✓ **Apertura y accesibilidad:** Todas las personas, mujeres, hombres y niños, son bienvenidos en este complejo deportivo, independientemente de su credo, religión, color de piel u orientación sexual.
- ✓ **Igualdad de oportunidades:** Para convertirse en un competidor profesional de boxeo, sólo tienes que creer en ti mismo, las competiciones de boxeo están abiertos a mujeres y hombres y a todas las categorías de peso.
- ✓ **Responsabilidad social:** Al disponer paneles solares en el techo y restricciones en la duración de las duchas, el Club Idéfix trata de limitar su impacto medioambiental reduciendo el uso de recursos.
- ✓ **Perseverancia:** El camino al éxito es largo. Los boxeadores deben mostrar coraje y determinación para alcanzar sus propios objetivos y, sobre todo, nunca rendirse.
- ✓ **Juego limpio:** El boxeo es un deporte de oposición. Durante las peleas y asaltos, los boxeadores deben respetarse mutuamente, aceptar sus derrotas o inferioridad y nunca tratar de herir a su oponente a propósito.
- ✓ **Espíritu de equipo y cohesión:** Aunque el boxeo es un deporte individual, los boxeadores deben formar un grupo muy unido, donde cada uno cuida del otro y crea vínculos con su compañero de entrenamiento para crear un sentimiento de comunidad.
- ✓ **Autocontrol:** Nunca golpees a un oponente en el suelo ni intimides a un oponente menos experimentado que sea aprensivo en el boxeo.

Objetivos: El objetivo del Club Idéfix es convertirse en un referente como escuela de boxeo dentro de la ciudad de Valencia y crear un centro de ocio adecuado para el mayor número de personas posible. Por eso, las etapas se dividen en tres grandes periodos:

A corto plazo, el objetivo del Club Idéfix es reunir a unos ochenta boxeadores en este complejo deportivo, con el fin de enseñar el boxeo olímpico y hacer descubrir el savate boxeo francés, una disciplina de boxeo menos conocida.

A largo plazo, el Club Idéfix podría desarrollarse en otras ciudades españolas como Alicante, Sevilla, Bilbao, Madrid o Barcelona gracias a algunos complejos deportivos similares con los mismos valores.

El objetivo final es dar a conocer el boxeo francés en el extranjero. Ya se han abierto diferentes clubes de boxeo francés desde hace muchos años y ya tienen éxito en Europa y algunos en otros continentes, como en Bogotá (Colombia). Los campeonatos mundiales de boxeo de Francia se celebran todos los años. Reúnen principalmente a franceses, belgas, tunecinos, croatas, austriacos, eslovenos, italianos, ingleses, etc. Por ahora, son pocos boxeadores españoles.

4.3. Organigrama

Aquí está el organigrama del Club Idéfix. La estructura de la empresa se divide en tres ramas:

- la escuela de boxeo, que cuenta con un profesor de savate boxeo francés y un profesor de boxeo olímpico.
- el bar con cuatro camareros y tres barman
- el mantenimiento del local con un agente de servicio que mantiene todo el edificio, tanto la escuela de boxeo como el bar.

Como la estructura de la empresa es pequeña, con sólo once empleados, la jerarquía es horizontal: todos los empleados tienen el mismo nivel de responsabilidad y están bajo la dirección del mismo líder de equipo.

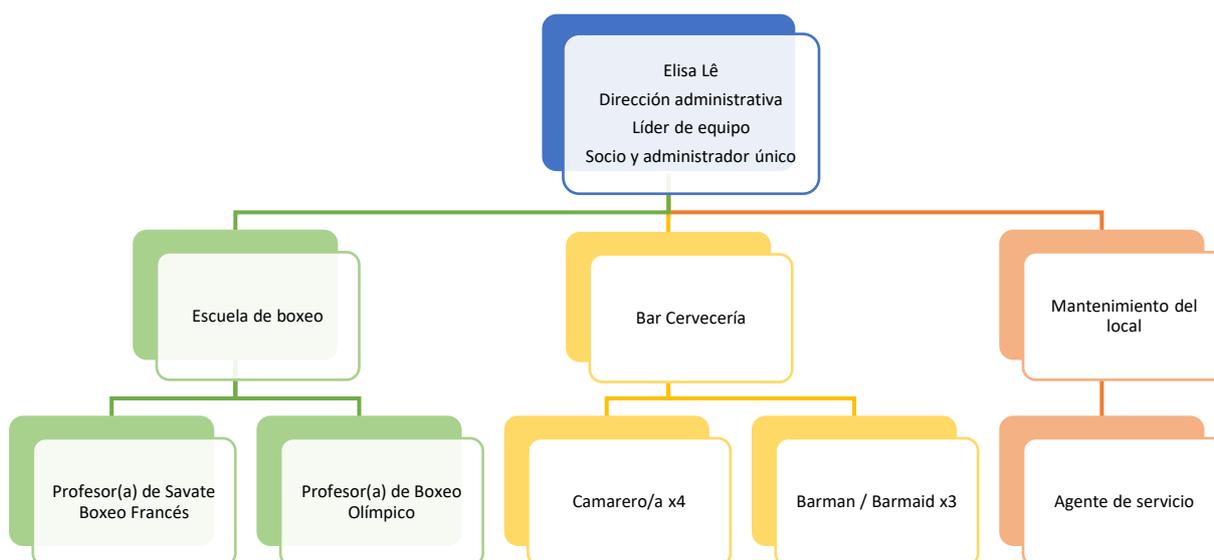


Ilustración 25: Organigrama del Club Idéfix
Fuente: elaboración propia

4.4. Análisis de los Puestos de Trabajo (APT)

Los empleados de la escuela de boxeo deben ser apasionados por el deporte y el boxeo y compartir los valores de la escuela. La contratación de empleados es un elemento clave para el buen funcionamiento de la empresa, la transmisión del ambiente familiar, solidario y deportivo. El Club Idéfix debe proponer un entorno de trabajo agradable y atractivo para atraer buenos candidatos y retener a los antiguos empleados gracias a una formación continua, una buena comunicación y una retribución atractiva.

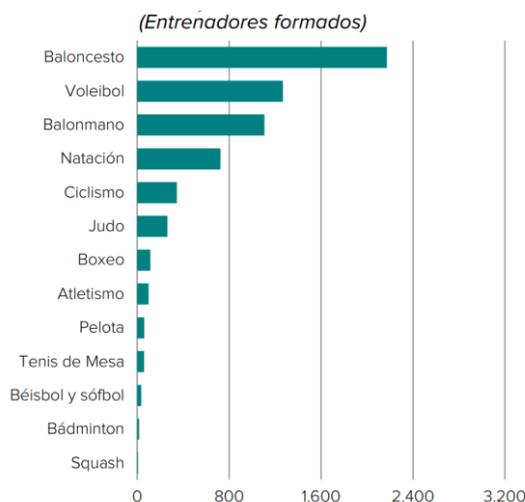


Gráfico 5: Formación de entrenadores deportivos en el ámbito estrictamente federativo por modalidad deportiva en 2019

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte

Según este gráfico del anuario de estadísticas deportivas publicado por el Ministerio de Cultura y Deporte (MCUD) en 2021, el boxeo es el séptimo deporte con más entrenadores formados en 2019 por la federación de boxeo. Por lo tanto, es un deporte prometedor y muchos entrenadores están disponibles para entrenar a los boxeadores.

a) Gerente

Análisis del Puesto de Trabajo (APT)

- Nivel jerárquico más alto
- Garante de la aplicación de la estrategia empresarial
- Soporte a clientes: contestar correos electrónicos
- Logística: manejar las altas y bajas de los clientes
- Marketing: publicaciones en Instagram, mantenimiento de la página web
- Contabilidad y fiscalidad: facturar clientes, presentar impuestos, I.V.A., etc.
- RR.HH.: responsable del reclutamiento, selección y formación de los empleados
- Gestión de pagos y cobros (cuotas, sueldos, compra de material, etc.)
- Buena comunicación y liderazgo
- Experiencia previa en gestión de equipo
- Se valorará el conocimiento de la lengua francesa

Descripción del Puesto de Trabajo

Como responsable del pequeño equipo del Club Idéfix, el director debe ser un pilar para los empleados y una navaja suiza para la empresa. Debe asegurarse de que todos apliquen correctamente la estrategia empresarial, de que los empleados estén seguros y de que los clientes estén satisfechos. Como gestor de recursos humanos, tiene que elaborar los horarios de los empleados y concederles días libres. Además de responder a las consultas de los

clientes por correo electrónico, debe llevar la contabilidad de la empresa al día para poder presentar los impuestos a tiempo. A través de la contabilidad de la empresa, el director podrá analizar la salud financiera de la misma e identificar las pérdidas de dinero y las posibles mejoras. También se encargará de actualizar la página web y la aplicación móvil del club y de publicar regularmente fotos en Instagram. Finalmente, será el único empleado que podrá gestionar la tesorería de la empresa y realizar el pago de los sueldos.

b) Profesor(a) de savate boxeo francés o boxeo olímpico

Análisis del Puesto de Trabajo (APT)

- Profesor(a) de boxeo calificado/a, con diplomas que le permitan enseñar
- Experiencia en boxeo a nivel de competidor
- Gestión de un grupo de 15 boxeadores
- Planificación de las clases y creación de nuevos ejercicios para cada sesión
- Atender a los nuevos boxeadores
- Soporte a clientes: contestar correos electrónicos
- Logística: manejar las altas y bajas de los clientes
- Tener pedagogía y paciencia porque muchos boxeadores serán principiantes y se debe explicar todas las bases desde cero
- Comunicar las áreas de mejora de las clases y el feedback de los clientes al director (daño, falta de accesorios, desgaste)
- Buena comunicación
- Autoridad, amabilidad y energía
- Extrovertido/a y seguro/a
- Saber animar y transmitir ilusión
- Experiencia previa de tres años como profesor(a)
- Se valorará el conocimiento de la lengua francesa

Descripción del Puesto de Trabajo

El profesor de boxeo tiene el papel central en el Club Idéfix. Siempre está disponible para informar a los deportistas sobre los procedimientos de registro en el Club y dar explicaciones sobre los diferentes boxeos. Debe comprobar que todos los boxeadores están al día con su afiliación al club y que están en posesión de una pulsera que les permite entrar en el club. Al inicio de cada clase, debe verificar que cada boxeador tenga el equipo de boxeo adecuado (bandas, guantes, protectores bucales, zapatos adecuados, jogging, toalla y botella de agua) para evitar cualquier lesión durante el entrenamiento. El profesor debe preparar sus clases de antemano y proponer clases interactivas, interesantes, diversificadas y adaptadas al nivel de cada uno. Cada clase debe contener calentamientos, ejercicios técnicos, desarrollo muscular y elongación. El profesor debe ser capaz de asesorar a los deportistas individualmente durante los ejercicios y transmitir información clara e inteligible. Su misión principal es hacer que sus alumnos quieran aprender y volver para la próxima lección. Por último, como el profesor de boxeo está trabajando en las instalaciones todos los días, es su deber comunicar al director las posibles disfunciones del club y los puntos de mejora para que se puedan estudiar.

c) Camarero/a

Análisis del Puesto de Trabajo (APT)

- Acogida de los clientes
- Toma de pedidos y servicio de mesa
- Preparar cocteles y cocinar platos sencillos
- Tener buena memoria para los pedidos
- Demostrar habilidad para servir bebidas
- Ser sonriente y acogedor

- Tener mucha energía
- No tener miedo de estar de pie durante mucho tiempo
- Se valora una experiencia previa en un bar o restaurante

Descripción del Puesto de Trabajo

La misión del camarero es dar la bienvenida a los clientes y sentarlos en una mesa. Debe traerles el menú y poder explicar todos los productos de la carta. También debe tener buena memoria y conocimiento de los productos. Luego debe pasar los pedidos al bar, recogerlos y entregarlos a los clientes. Durante el servicio, el camarero debe estar presente y preguntar regularmente a los clientes si todo va bien. Al finalizar el pedido, deberá cobrar a los clientes, con tarjeta de crédito o en efectivo. Debe ser hábil en matemáticas para no cometer errores en sus cálculos. Al final del día, el camarero tendría que lavar las mesas y ordenar el bar. Es el actor principal del bar y debe asegurarse de que los clientes se lo pasen bien en el Club Idéfix. También es su deber asegurarse de que todos los clientes sean atendidos con prontitud y de que todos paguen su cuenta antes de abandonar el club.

d) Bartender / Barmaid

Análisis del Puesto de Trabajo (APT)

- Preparación de cócteles y otras bebidas
- Preparación de platos de tapas
- Servicio de bar
- Conocer los diferentes alcoholes
- Saber hacer cocteles
- Saber cocinar platos básicos
- Capacidad de manejar la presión y el estrés
- Estar limpio y minucioso para poder mantener la barra en buenas condiciones
- Tener a lo menos un año de experiencia como bartender

Descripción del Puesto de Trabajo

El bartender debe poder preparar los cócteles del menú, servir cafés y cervezas. Debe poder ser flexible y hacer cócteles según la demanda de los clientes, conociendo los diferentes alcoholes y licores de su bar. Además, el barman debe poder hacer las tapas para los clientes: preparar platos de queso, jamón, salchichón, hacer los croque-monsieur etc. El bartender debe mantener la limpieza e higiene de su espacio de trabajo, ser rápido, eficiente y minucioso. Debe comprobar que el bar dispone de suficientes vasos, cubiertos y platos para funcionar correctamente y, por el contrario, pedir a la dirección que reponga los platos rotos.

e) Agente de servicio

Análisis del Puesto de Trabajo (APT)

- Limpieza de las zonas comunes todas las mañanas antes del comienzo de las clases
- Conocimiento de las normas de higiene y limpieza del equipo
- Capacidad organizativa y metodología
- Meticulosidad, calidad y rapidez de ejecución
- Discreción y amabilidad hacia otros usuarios
- Un mínimo de dos años de experiencia en un trabajo similar
- Dos cartas de recomendación de antiguos empleadores

Descripción del Puesto de Trabajo

El agente de servicio es encargado del mantenimiento del local. Sus principales funciones son limpiar el suelo, limpiar los aseos y duchas, desinfectar los vestuarios y limpiar las ventanas. Su objetivo es mantener el complejo deportivo en un impecable estado de limpieza para poder

recibir a los deportistas y clientes en buenas condiciones y sin riesgo para su salud. Además, un buen mantenimiento de las instalaciones y equipamientos permitirá una mayor longevidad del equipamiento deportivo. Debe informar a la dirección de cualquier sospecha de fuga de agua en los aseos, bombillas fundidas u otras anomalías.

4.5. Horarios, vacaciones, descanso y festivo, ingresos

Todos los contratos se formalizarán por escrito y serán contratos indefinidos de jornada completa de 8 horas diarias y 40 horas semanales, salvo el agente de servicio que trabaja solo 20 horas por semana. Los empleados recibirán 14 pagas al año. Los salarios se elegirán según el convenio colectivo estatal. Sin embargo, en una búsqueda de calidad y para atraer los mejores perfiles, todos los salarios se incrementarán en un 5% con respecto al convenio. Esta mejora incluye el plus hora nocturna para los empleados que trabajan entre las 22h00 y las 6h00 de la mañana.

Según el Artículo 27 del Convenio de Instalaciones Deportivas y Gimnasios, las limitaciones principales de los horarios de los empleados son:

- un máximo de 40 horas por semana y 8 horas por día;
- “entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente mediarán como mínimo 12 horas”;
- “todos los empleados tendrán una pausa de al menos una hora diaria para comer”;
- “los trabajadores tendrán derecho a un descanso semanal mínimo de dos días consecutivos preferentemente sábado o domingo”, es decir, un día y medio en principio.

Según el Artículo 26 del Convenio de Instalaciones Deportivas y Gimnasios:

- “un máximo de 1.752 horas de jornada de trabajo al año”

a) Escuela de boxeo

El club de boxeo abre a las 9h00 cada día de la semana y cierre a las 22h30 después de la última clase. Los profesores de boxeo tienen las llaves del local y deben estar presente en el club, al menos treinta minutos antes de cada clase para acoger los deportistas, y permitir que los boxeadores acudan a los vestuarios. Después de la última clase, el profesor de boxeo tiene que amanecer el equipo utilizado durante la sesión, cerrar la sala con llave y apagar las luces. La primera clase empieza a las 9h30 de la mañana y la última clase acaba a las 22h00. El sábado, el club de boxeo abre a las 9h00 de la mañana y cierre a la una de la tarde. Los profesores de boxeo pueden tomar un descanso de diez minutos entre el comienzo y el final de dos lecciones de boxeo.

El Club Idéfix propone 30 clases grupales de boxeo de una hora y media por semana.

- El profesor de boxeo olímpico impartirá las 13 clases de boxeo olímpico de la semana, la clase para niños del miércoles y tendrá tres sesiones administrativas para contestar a los correos electrónicos del club y manejar las bajas y altas de los boxeadores.
- El profesor de boxeo francés impartirá las 14 clases de boxeo francés de la semana y también tendrá tres sesiones administrativas para encargarse de los trámites de las inscripciones y contestar a los correos electrónicos.

- Los profesores alternarán la clase de los sábados. El primer sábado de mes, el profesor de boxeo francés impartirá las clases de boxeo de la mañana, y el sábado siguiente será el profesor de boxeo olímpico quien impartirá las clases. Esto permite alternar entre los profesores y el que trabaja los sábados para que todos puedan disfrutar de su fin de semana.
- En realidad, los profesores de boxeo solo trabajan 29 horas a la semana, contando su presencia real 30 minutos antes y después de la primera y última clase para abrir o cerrar la sala de boxeo y trabajan 33 horas en las semanas en que tienen que trabajar los sábados. El tiempo restante, los profesores de boxeo tienen la libertad de utilizar las instalaciones para entrenar personalmente. También deben estar disponibles para ofrecer clases especiales a los boxeadores, por lo que recuperan el 70% del pago, como incentivo.

Horarios del profesor de boxeo francés

El profesor de boxeo francés trabaja:

- Lunes: siete horas y media, de las 9h00 a las 13h00 y de las 14h00 a las 17h30.
- Martes: seis horas, de las 16h30 a las 22h30.
- Miércoles: seis horas y media, de las 16h00 a las 22h30.
- Jueves: cuatro horas, de las 10h30 a las 14h30.
- Viernes: cinco horas, de las 16h00 a las 21h00.
- Sábado: cuatro horas, de las 9h00 a las 13h00, cada dos semanas.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
9h00-9h30	Apertura del club 9h00 - 9h30					Apertura del club 9h00 - 9h30
09h30-11h00	Boxeo francés			Apertura del club 10h30 - 11h00		Niños
11h00-12h30	Boxeo francés			Boxeo francés		Boxeo francés
12h30-14h00	Cierre del club 12h30 - 13h00			Boxeo francés		Cierre del club 12h30 - 13h00
14h00-14h30	Apertura del club 14h00 - 14h30			Cierre del club 14h00 - 14h30		
14h30-16h00	Boxeo francés					
16h00-17h30	Boxeo francés	Administrativo 16h30 - 17h30	Boxeo francés		Administrativo 16h00 - 17h30	
17h30-19h00		Boxeo francés	Boxeo francés		Boxeo francés	
19h00-20h30		Competición Boxeo francés	Administrativo 19h00 - 20h30		Boxeo francés	
20h30-22h00		Boxeo francés	Boxeo francés		Cierre del club 20h30 - 21h00	
22h00-22h30		Cierre del club 22h00 - 22h30	Cierre del club 22h00 - 22h30			

Ilustración 26: Horarios del profesor de boxeo francés

Fuente: elaboración propia

Por tanto, el profesor de boxeo francés tiene 33 horas disponibles para impartir clases particulares. Es libre de suprimir horarios y siempre debe respetar un máximo de 40 horas semanales, 8 horas diarias y un descanso de una hora para comer. Sin embargo, su horario siempre debe indicar al menos diez horas de franjas horarias disponibles para clases particulares. Los boxeadores pueden ver los espacios disponibles en la aplicación móvil y reservar en línea.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO			
09h30-10h00	Boxeo Francés	CLASE PARTICULAR 9h30 - 16h30	DESCANSO	DESCANSO	CLASE PARTICULAR 9h30 - 16h00	Niños			
10h00-10h30			Boxeo Francés	CLASE PARTICULAR 11h00 - 16h00		Boxeo Francés	Boxeo Francés		
10h30-11h00								CLASE PARTICULAR 12h30 - 14h30	Boxeo Francés
11h00-11h30	Boxeo Francés								
11h30-12h00			Administrativo			Boxeo Francés			
12h00-12h30							Boxeo Francés	Boxeo Francés	
12h30-13h00	Boxeo Francés								Boxeo Francés
13h00-13h30			Administrativo			Boxeo Francés			
13h30-14h00							Boxeo Francés	Boxeo Francés	
14h00-14h30	Boxeo Francés								Boxeo Francés
14h30-15h00		Boxeo Francés	Boxeo Francés						
15h00-15h30				Boxeo Francés	Boxeo Francés				
15h30-16h00	Boxeo Francés					Boxeo Francés			
16h00-16h30		Boxeo Francés	Boxeo Francés						
16h30-17h00				Boxeo Francés	Boxeo Francés				
17h00-17h30	Boxeo Francés					Boxeo Francés			
17h30-18h00		Boxeo Francés	Boxeo Francés						
18h00-18h30				Boxeo Francés	Boxeo Francés				
18h30-19h00	Boxeo Francés					Boxeo Francés			
19h00-19h30		Boxeo Francés	Boxeo Francés						
19h30-20h00				Boxeo Francés	Boxeo Francés				
20h00-20h30	Boxeo Francés					Boxeo Francés			
20h30-21h00		Boxeo Francés	Boxeo Francés						
21h00-21h30				Boxeo Francés	Boxeo Francés				
21h30-22h00	Boxeo Francés					Boxeo Francés			

Ilustración 27: Disponibilidad del profesor de boxeo francés para impartir clases particulares de boxeo
Fuente: elaboración propia

Horarios del profesor de boxeo olímpico

El profesor de boxeo olímpico trabaja:

- Lunes: seis horas, de las 16h30 a las 22h30.
- Martes: cuatro horas, de las 10h30 a las 14h30.
- Miércoles: seis horas y media, de las 14h00 a las 20h30.
- Jueves: seis horas y media, de las 16h00 a las 22h30.
- Viernes: cinco horas y media, de las 10h30 a las 13h00 y de las 14h00 a las 17h30.
- Sábado: cuatro horas, de las 9h00 a las 13h00, cada dos semanas.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
9h00-9h30						Apertura del club 9h00 - 9h30
09h30-11h00		Apertura del club 10h30 - 11h00			Apertura del club 10h30 - 11h00	Niños
11h00-12h30		Boxeo olímpico			Boxeo olímpico	Boxeo francés
12h30-14h00		Boxeo olímpico			Cierre del club 12h30 - 13h00	Cierre del club 12h30 - 13h00
14h00-14h30		Cierre del club 14h00 - 14h30	Apertura del club 14h00 - 14h30		Apertura del club 14h00 - 14h30	
14h30-16h00			Boxeo olímpico		Boxeo olímpico	
16h00-17h30	Administrativo 16h30 - 17h30		Niños	Administrativo 16h00 - 17h30	Boxeo olímpico	
17h30-19h00	Boxeo olímpico		Administrativo 17h30 - 19h00	Boxeo olímpico		
19h00-20h30	Boxeo olímpico		Boxeo olímpico	Competición Boxeo olímpico		
20h30-22h00	Boxeo olímpico			Boxeo olímpico		
22h00-22h30	Cierre del club 22h00 - 22h30			Cierre del club 22h00 - 22h30		

Ilustración 28: Horarios del profesor de boxeo olímpico
Fuente: elaboración propia

Por tanto, el profesor de boxeo olímpico también tiene 33 horas disponibles para impartir clases particulares y debe indicar al menos diez horas de franjas horarias disponibles para clases particulares.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO			
09h30-10h00	CLASE PARTICULAR 9h30 - 16h30	DESCANSO	CLASE PARTICULAR 9h30 - 14h30	CLASE PARTICULAR 9h30 - 16h00	DESCANSO	Niños			
10h00-10h30									
10h30-11h00		Boxeo olímpico			Boxeo olímpico	Boxeo olímpico	Boxeo olímpico	Boxeo Francés	
11h00-11h30									
11h30-12h00		Boxeo olímpico					Boxeo olímpico	CLASE PARTICULAR 12h30 - 14h30	DESCANSO
12h00-12h30									
12h30-13h00		CLASE PARTICULAR 14h00 - 22h00	Boxeo olímpico	Boxeo olímpico	Boxeo olímpico				
13h00-13h30									
13h30-14h00			Niños	Administrativo	Boxeo olímpico				
14h00-14h30									
14h30-15h00			Administrativo	Boxeo olímpico	CLASE PARTICULAR 17h30 - 20h30				
15h00-15h30									
15h30-16h00			Boxeo olímpico	Competición Boxeo olímpico	DESCANSO				
16h00-16h30									
16h30-17h00			Administrativo	Boxeo olímpico	DESCANSO				
17h00-17h30			Boxeo olímpico						
17h30-18h00	Boxeo olímpico	CLASE PARTICULAR 20h30 - 22h00		Boxeo olímpico					
18h00-18h30									
18h30-19h00	Boxeo olímpico	CLASE PARTICULAR 20h30 - 22h00	Boxeo olímpico						
19h00-19h30									
19h30-20h00	Boxeo olímpico	CLASE PARTICULAR 20h30 - 22h00	Boxeo olímpico						
20h00-20h30									
20h30-21h00	Boxeo olímpico	CLASE PARTICULAR 20h30 - 22h00	Boxeo olímpico						
21h00-21h30									
21h30-22h00	Boxeo olímpico	CLASE PARTICULAR 20h30 - 22h00	Boxeo olímpico	DESCANSO	DESCANSO				

Ilustración 29: Disponibilidad del profesor de boxeo olímpico para impartir clases particulares de boxeo
Fuente: elaboración propia

Según el convenio estatal de las instalaciones deportivas y gimnasios de Valencia:

- El gerente pertenece al Grupo 1. ya que tiene tareas complejas y heterogéneas. Es el nivel más alto de competencia profesional. Tiene derecho a un sueldo mínimo de 16.183,89 €, es decir 16.994 € / año con una aumentación del 5%.
- Los profesores de boxeo se encuentran en el Grupo 3. de nivel 1, como monitores de clases colectivas. Tienen titulación específica a las tareas que desempeñen o acrediten una experiencia adquirida en el sector. Tienen derecho a un sueldo de 13.036,95 €, es decir 13.689 € / año con la mejora.
- El agente de servicio se incluye en el Grupo 5. ya que sus tareas “se ejecutan según instrucciones concretas, preestablecidas, que normalmente exigen conocimientos no profesionales de carácter elemental y un período breve de adaptación”. (BOE, 2018) El agente de servicio tendrá que trabajar cuatro horas cada día, de lunes a viernes. Para el club de boxeo, empieza a las 7h00 y acaba a las 9h00, antes de la llegada de los boxeadores. Después limpia el bar de las 9h00 a las 11h00 antes de la apertura. También tiene las llaves del local. Su sueldo es 12.600 € / año, es decir 6.300 € para el trabajo a media jornada y 6.615 € / año con la mejora de 5%.

Grupo profesional	Nivel	Art. 32 Salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15 % S.H.	Art.13 15 % S.B.
		Salario base anual - Euros	Salario base mensual 14 pagas - Euros	*Salario base hora Euros/hora	*Hora extra no festiva Euros/hora	*Hora extra festiva Euros/hora	Plus Transporte - Euros	*Plus hora nocturna Euros/hora	Complemento movilidad 14 pagas - Euros
Grupo 1.	-	16.183,89	1.155,99	9,24	13,86	16,17	2,63	1,39	173,40
Grupo 2.	1	14.835,25	1.059,66	8,47	12,70	14,82	2,63	1,27	158,95
	2	14.385,59	1.027,54	8,21	12,32	14,37	2,63	1,23	154,13
Grupo 3.	1	13.036,95	931,21	7,44	11,16	13,02	2,63	1,12	139,68
	2	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
Grupo 4.	1	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
	2	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00
Grupo 5.	-	12.600,00	900,00	7,19	10,79	12,59	2,63	1,08	135,00

Tabla 7: Convenio Colectivo Estatal de las instalaciones deportivas y gimnasios del año 2019
Fuente: Boletín Oficial del Estado nº45 del jueves 21 de febrero de 2019

Según el artículo 38., todos los trabajadores se beneficiarán también de una dieta de 15,79 € por día laborable correspondiente a la comida diaria, según los días trabajados. Por ejemplo, 25 x 15,79 € = 394,75 € para una base de 25 días laborables al mes.

b) Bar cervecería

El bar será abierto de lunes a sábado, de las 14h00 a las 12h30 de la noche de lunes a jueves, de las 14h00 a las 2h00 de la madrugada el viernes y de las 12h30 a las 2h00 el sábado. Los camareros y barman deben llegar 30 minutos antes de la apertura del bar para preparar la sala, y permanecer 30 minutos después del cierre para ordenar la sala. Solo tendrán que desinfectar y limpiar las sillas y mesas porque el agente de servicio se encargará de limpiar los suelos. El bar debe estar ordenado y los platos y vasos limpios.

Los empleados serán pagados sobre la base de 40 horas por semana. Tendrán la libertad de trabajar horas extras para permitir que un colega se tome un día libre:

- El barman 1 y el camarero 2 tendrán sus días libres el sábado y el domingo.
- Los bármanes 2 y 3 y el camarero 4 tendrán sus días libres el domingo y el lunes.
- El camarero 1 tendrá sus días libres el miércoles, jueves y domingo.
- El camarero 3 tendrá sus días libres los martes, miércoles y domingo.

Entonces los camareros 1 y 3 solo trabajan 32 horas por semana y podrán trabajar más para dar flexibilidad a sus compañeros de trabajo.

	LUNES				MARTES			
11h00-11h30	DESCANSO				DESCANSO			
11h30-12h00								
12h00-12h30								
12h30-13h00								
13h00-13h30								
13h30-14h00								
14h00-14h30								
14h30-15h00								
15h00-15h30								
15h30-16h00								
16h00-16h30								
16h30-17h00								
17h00-17h30								
17h30-18h00								
18h00-18h30								
18h30-19h00								
19h00-19h30								
19h30-20h00								
20h00-20h30								
20h30-21h00								
21h00-21h30								
21h30-22h00								
22h00-22h30								
22h30-23h00								
23h00-23h30								
23h30-00h00								
00h00-00h30								
00h30-01h00								
01h00-01h30	DESCANSO				DESCANSO			
01h30-02h00								
02h00-02h30								

	MIÉRCOLES	JUEVES	
11h00-11h30	DESCANSO	DESCANSO	
11h30-12h00			
12h00-12h30			
12h30-13h00			
13h00-13h30			
13h30-14h00	Barman 1 13h30 - 17h00	Barman 2 13h30 - 17h00	Camarero 3 13h30 - 17h00
14h00-14h30			
14h30-15h00	Barman 2 13h30 - 21h30	Barman 3 13h30 - 21h30	Camarero 2 13h30 - 21h30
15h00-15h30			
15h30-16h00			
16h00-16h30	Camarero 4 13h30 - 21h30	Barman 1 17h00 - 01h00	Camarero 4 17h00 - 1h00
16h30-17h00			
17h00-17h30			
17h30-18h00			
18h00-18h30	Barman 3 17h00 - 01h00	Camarero 2 17h00 - 01h00	Camarero 3 20h30 - 01h00
18h30-19h00			
19h00-19h30	Barman 1 20h30 - 01h00	Barman 2 20h30 - 01h00	Camarero 4 17h00 - 1h00
19h30-20h00			
20h00-20h30	Barman 1 20h30 - 01h00	Barman 2 20h30 - 01h00	Camarero 3 20h30 - 01h00
20h30-21h00			
21h00-21h30	Barman 1 20h30 - 01h00	Barman 2 20h30 - 01h00	Camarero 3 20h30 - 01h00
21h30-22h00			
22h00-22h30	Barman 1 20h30 - 01h00	Barman 2 20h30 - 01h00	Camarero 3 20h30 - 01h00
22h30-23h00			
23h00-23h30	Barman 1 20h30 - 01h00	Barman 2 20h30 - 01h00	Camarero 3 20h30 - 01h00
23h30-00h00			
00h00-00h30	Barman 1 20h30 - 01h00	Barman 2 20h30 - 01h00	Camarero 3 20h30 - 01h00
00h30-01h00			
01h00-01h30	DESCANSO		
01h30-02h00	DESCANSO		
02h00-02h30	DESCANSO		

	VIERNES	SABADO	
11h00-11h30	DESCANSO	DESCANSO	
11h30-12h00			
12h00-12h30			
12h30-13h00			
13h00-13h30			
13h30-14h00	Barman 2 13h30 - 21h30	Camarero 3 13h30 - 21h30	
14h00-14h30			
14h30-15h00	Camarero 1 13h30 - 18h30	Camarero 2 13h30 - 18h30	
15h00-15h30			
15h30-16h00			
16h00-16h30	Camarero 3 13h30 - 21h30	Camarero 4 17h00 - 18h30	
16h30-17h00			
17h00-17h30			
17h30-18h00			
18h00-18h30	Barman 1 18h30 - 02h30	Barman 3 18h30 - 02h30	Camarero 1 20h00 - 02h30
18h30-19h00			
19h00-19h30	Barman 3 18h30 - 02h30	Camarero 2 21h30 - 00h30	Camarero 4 20h00 - 02h30
19h30-20h00			
20h00-20h30	Barman 1 18h30 - 02h30	Camarero 2 21h30 - 00h30	Camarero 4 20h00 - 02h30
20h30-21h00			
21h00-21h30	Barman 1 18h30 - 02h30	Camarero 2 21h30 - 00h30	Camarero 4 20h00 - 02h30
21h30-22h00			
22h00-22h30	Barman 1 18h30 - 02h30	Camarero 2 21h30 - 00h30	Camarero 4 20h00 - 02h30
22h30-23h00			
23h00-23h30	Barman 1 18h30 - 02h30	Camarero 2 21h30 - 00h30	Camarero 4 20h00 - 02h30
23h30-00h00			
00h00-00h30	Barman 1 18h30 - 02h30	Camarero 2 21h30 - 00h30	Camarero 4 20h00 - 02h30
00h30-01h00			
01h00-01h30	Barman 1 18h30 - 02h30	Camarero 2 21h30 - 00h30	Camarero 4 20h00 - 02h30
01h30-02h00			
02h00-02h30	Barman 1 18h30 - 02h30	Camarero 2 21h30 - 00h30	Camarero 4 20h00 - 02h30
02h30-03h00			

Ilustración 30: Horarios de los empleados del bar
Fuente: elaboración propia

Según el convenio estatal del sector laboral de restauración colectiva de Valencia: los camareros y bármanes pertenecen al mismo grupo profesional, el Grupo 3. Tienen derecho a un salario de 1.199,88 € / mes, es decir 1.260 € / mes con la mejora de 5%. Es un total 15.120 € por año. También tiene derecho a una dieta de 15,79 € por día laborable correspondiente a la comida diaria.

	2021 - Euros
Jefe de recepción, Jefe de cocina, Jefe de restaurante o sala, Gerente de centro, Responsable de servicio.	1.321,41
2.º jefe de cocina, 2.º jefe de restaurante o sala, Gobernante o Encargado general, Administrativo, Técnico, Supervisor de colectividades, Técnico de servicio (fisioterapeuta, dietista, otros ciencias salud).	1.272,82
Recepcionista, Cocinero, Encargado de economato, Camarero, Especialista de mantenimiento y servs. Auxiliares.	1.199,88
Aydt. de cocina, Aydt. Administrativo, Aydt. de economato, Aydt. de Camarero, Auxiliar de colectividades.	1.151,24
Auxiliar de pisos y limpieza, Auxiliar de cocina, Auxiliar de mantenimiento y servs. Auxiliares, Monitor/a.	1.086,91

Tabla 8: Convenio colectivo estatal del sector laboral de restauración colectiva de 2021

Fuente: Boletín Oficial del Estado nº115.

Según el Boletín Oficial del Estado nº115, las contingencias comunes son del 28,30% en 2022, es decir, el 23,60% a cargo de la empresa y el 4,7% a cargo del trabajador. El tipo general de desempleo es del 7,05%, es decir, el 5,5% para la empresa y el 1,55% para el trabajador. El FOGASA (Fondo de Garantía Salarial) es del 0,20% para la empresa y el tipo de formación profesional es del 0,70% (0,60% pagado por la empresa y 0,10% pagado por el trabajador). El total es del 29,90% sobre el salario bruto del trabajador. El trabajador tendrá que aportar el 6,35% de su salario bruto. Son 249 días laborables en 2022. La dieta es 15,79 por día.

Puesto	Gerente	Profesor de boxeo francés	Profesor de boxeo olímpico	Barman	Camarero	Agente de servicio
Salario mensual bruto	1.417 €	1.141 €	1.141 €	1.260 €	1.260 €	552 €
Paga Junio	1.417 €	1.141 €	1.141 €	1.260 €	1.260 €	552 €
Paga Diciembre	1.417 €	1.141 €	1.141 €	1.260 €	1.260 €	552 €
Base de cotización anual	19.838 €	15.974 €	15.974 €	17.640 €	17.640 €	2.208 €
Dietas	3.932 €	3.932 €	3.932 €	3.932 €	3.932 €	3.932 €
Salario bruto anual 14 pagas	23.770 €	19.906 €	19.906 €	21.572 €	21.572 €	11.660 €
Cotizaciones a cargo de la empresa	7.107,23 €	5.951,89 €	5.951,89 €	6.450,03 €	6.450,03 €	3.486,34 €
Total para un empleado	30.877,23 €	25.857,89 €	25.857,89 €	28.022,03 €	28.022,03 €	15.146,34 €
Número de empleados	1	1	1	3	4	1
Gran total	30.877,23 €	25.857,89 €	25.857,89 €	84.066,09 €	112.022,03 €	15.146,34 €
Total plantilla						293 893,56 €

Tabla 9: Resumen de las contingencias comunes por categoría de trabajador

Fuente: Elaboración propia

Vacaciones

El complejo deportivo permanecerá completamente cerrado durante los festivos y la semana de las fiestas de fin de año del 25 de diciembre y el 1 de enero. El club se limpiará para reabrir el año siguiente, a principios de enero. Entonces, todos los empleados tendrán la oportunidad de celebrar las fiestas de navidad y de año nuevo.

De acuerdo al artículo 28 del Convenio Colectivo Estatal del sector laboral de restauración colectiva para los años 2020 y 2021, "el periodo de vacaciones anual retribuidas no sustituible

por compensación económica, será de 30 días naturales que se disfrutarán de forma ininterrumpida, salvo acuerdos tomados en contrario. Caso de que el trabajador no llevará un año de prestación de servicios en la empresa tendrá derecho al disfrute de la parte proporcional de días de vacaciones⁴²." (BOE, 2021).

De acuerdo con el artículo 31 del Convenio Colectivo Estatal de instalaciones deportivas y gimnasios, "los trabajadores tendrán derecho a 23 días laborables de vacaciones al año, estableciéndose como periodo de disfrute para 15 de esos días, el comprendido entre el 1 de junio y el 30 de septiembre de cada año. Al personal que ingrese o cese en el transcurso del año se le computará de forma proporcional al tiempo trabajado. El calendario de vacaciones deberá confeccionarse el primer trimestre del año, de tal forma que el trabajador conozca las fechas de disfrute con una antelación mínima de dos meses a la fecha de inicio de las mismas⁴³." (BOE, 2018)

Entonces, el Club Idéfix otorgará 30 días de vacaciones retribuidas, lo que corresponde a la mejor oferta entre los dos convenios estatales. Los empleados tendrán que solicitar sus 30 días de permiso retribuido con al menos tres meses de antelación para anticiparse a la reestructuración del calendario. Los dos profesores de boxeo no podrán tomar días de permiso al mismo tiempo. El empleado con más antigüedad tendrá derecho a elegir. Se organizará un tiempo de consulta para las vacaciones de verano, a fin de encontrar un acuerdo común y no perjudicar a ningún empleado. Si es necesario, se podrá contratar personal temporal en el bar para cubrir una alta demanda durante el periodo estival, en caso de que varios camareros y/o bármanes estén ausentes.

⁴² Boletín Oficial del Estado nº115. (14 de mayo de 2021). *Convenio colectivo estatal del sector laboral de restauración colectiva*. <https://www.boe.es/boe/dias/2021/05/14/pdfs/BOE-A-2021-8007.pdf>.

⁴³ Boletín Oficial del Estado nº141. (11 de junio de 2018). *Convenio Colectivo Estatal de las instalaciones deportivas y gimnasios*. <https://www.boe.es/boe/dias/2018/06/11/pdfs/BOE-A-2018-7816.pdf>.

PARTE 5.

PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia

La estrategia del Club Idéfix es crear un lugar familiar, abierto a todos, con una alta calidad de enseñanza del boxeo francés y del boxeo olímpico. Es un lugar muy concurrido, especialmente los fines de semana, donde tanto jóvenes como mayores pueden realizarse. Los niños pueden boxear a partir de los siete años, de una manera menos técnica, los adultos pueden mejorarse gracias al asesoramiento de profesores titulados. De hecho, el boxeo puede ser percibido por los niños como una forma de desahogarse y adquirir valores morales, y por los adultos, como una forma de desarrollarse socialmente y conocer gente, de competir y encontrar un objetivo personal, mantenerse en forma física y tener buena salud. Así este deporte es adaptable a todos, de cualquier edad, personalidad y forma física.

La gran azotea permite disfrutar del sol a mediodía, con un batido, unas tapas o una cerveza. Los padres pueden ir a tomar algo mientras esperan a su hijo que está tomando clases de boxeo. Así, el Club Idéfix quiere ser un lugar de encuentro, agradable de frecuentar. El club quiere crear un universo deportivo, con clases de boxeo en la planta baja, retransmisiones de competiciones deportivas en la sala del bar de la primera planta y un lugar para relajarse, en paz y tranquilidad en la azotea, lejos del bullicio de la ciudad. Todo está enfocado a la calidad del servicio y de los productos.

Un gimnasio, en la segunda planta, es accesible en autoservicio (solo para miembros del club de boxeo) y permite agregar entrenamiento de pesas a las clases de boxeo. Los atletas deben trabajar de forma independiente en esta sala, en parte con pesos corporales y algunas máquinas. La estrategia del club no está orientada a esta sala de pesas, por lo que el equipo será limitado al inicio del negocio, porque es muy costoso. Siempre para respetar el ambiente amical e íntimo del club, los deportistas confirmados tendrán el deber de explicar a los novicios el uso de las máquinas y de los diversos materiales. Por lo tanto, se promoverá el espíritu de ayuda mutua y solidaridad. Los profesores de boxeo no tendrán que subir a la segunda planta para explicar el funcionamiento de las máquinas.

El complejo está totalmente equipado con taquillas y duchas para que los boxeadores puedan ducharse in situ con la comodidad del baño de su propia casa y luego poder disfrutar de un snack y una copa en el bar o en la terraza. Todo el Club Idéfix está hecho para invitar a los deportistas y sus familias a alojarse en este lugar.

Finalmente, la arquitectura del club se imagina en torno al boxeo y las competiciones. Así, es posible observar las competiciones de boxeo en la planta baja, en la sala de boxeo, pero también en el balcón interior de la primera planta. Entonces, el club puede acoger a un gran número de espectadores. Así, la estrategia del club también gira en torno a la formación de boxeadores talentosos y competentes, que podrán realizar combates amistosos, amateurs y profesionales dentro del recinto del Club Idéfix. Estas competiciones, que podrían tener lugar todos los meses, permiten dar a conocer el club, promocionar el boxeo y aportar grandes beneficios financieros al Club Idéfix gracias a la venta de consumo. Para algunas peleas, la entrada al club para los espectadores podría estar condicionada a un boleto de entrada de 10 euros que ofrece una bebida gratis. Esto permitiría regular las multitudes en caso de pelea entre boxeadores profesionales y de renombre.

5.2. Público Objetivo

El Club Idéfix está dirigido a deportistas, principiantes y boxeadores experimentados, así como a competidores que buscan un apoyo personalizado. El club está abierto a todo el mundo, gente que tenga curiosidad por descubrir un nuevo deporte, que quiera hacerse cargo de su vida y adelgazar, que quiera mantenerse en forma o simplemente pertenecer a una comunidad unida. El bar también está abierto a todos, deportistas o no, que deseen disfrutar de una copa,

bajo el sol, en la azotea o en un ambiente cálido. Los clientes serán valencianos que vivan cerca del club y que podrían venir después de la universidad o del trabajo. El núcleo fuerte de nuestros clientes serán personas entre 18 y 35 años. Sin embargo, podemos aceptar personas hasta 70 años en el club de boxeo. El club de boxeo está abierto a todos, previa presentación de un certificado médico que demuestre su aptitud física al boxeo por parte de un médico. El club prestará especial atención a los jóvenes boxeadores menores de 18 años que son potenciales futuros competidores a nivel nacional e internacional, y la estrategia del club es retenerlos mediante una formación de calidad.

5.3. Segmentación / posicionamiento

La empresa se posiciona en el segmento medio-alto del mercado. El posicionamiento del Club Idéfix está en la parte alta del mercado, gracias a un servicio de calidad, un local adaptado, totalmente nuevo y limpio. El precio de las bebidas en el bar es ligeramente superior al de una barra tradicional, ya que los clientes pueden disfrutar de un ambiente diferente y atípico. Sin embargo, el precio de las clases de boxeo sigue siendo asequible para todos, especialmente si los boxeadores eligen una suscripción anual, por eso también pertenece al segmento medio.

5.4. Logo y nombre de la empresa

La empresa se llama Club Idéfix S.L., se refiere al perro de Asterix y Obelix, un cómic epónimo que narra las hazañas de un pueblo de Francia, que luchó contra los Romanos para mantener su libertad, en los 50 a.C. Para ello, beben antes de cada batalla una poción mágica inventada por su druida Panoramix. Se consideran indestructibles. Por tanto, la poción tiene el simbolismo de las bebidas y la cerveza que se sirven en nuestro bar, y las batallas contra los Romanos se refieren a los combates de boxeo en el ring. Idéfix es una palabra acuñada, diferente a cualquier otra palabra española o denominación social. Esto limita la confusión entre los diferentes clubes o bares de boxeo.



Ilustración 31: Logo del Club Idéfix
Fuente: elaboración propia

En cuanto al logo del Club Idéfix, es un círculo. En su centro, el nombre de la empresa "Club Idéfix" y una breve descripción del lugar "Escuela de boxeo y cervecería". En la parte superior, un par de guantes de boxeo cuelgan sobre el logotipo, como si estuvieran colgados de una pared. Se trata de unos guantes de boxeo con cordones, que hoy en día ya no se utilizan. Recuerdan que el boxeo es un deporte antiguo, con una gran historia y que nació en el siglo XIX. Las hojas recuerdan a la corona de laurel de Julio César, que también es símbolo de

poder, victoria y gloria. Debajo, dos copas de pie parecen chocar, el contenido salpica, para mostrar la acción. El brindis es un símbolo de alegría, celebración, felicidad y disfrute de la vida. En cuanto al código de colores del logotipo, el azul claro hace referencia al océano, presente en toda Valencia y sus hermosas playas, pero también al azul del cielo, que casi siempre está soleado.

5.5. Eslogan

El lema acompaña al nombre del club. Envía un mensaje sobre lo que es posible y lo que ofrece el club. Habla directamente al público del club y los desafía. El Club Idéfix posee tres lemas, según el público objetivo del club.

A pesar de las caídas, ¡más fuerte te volverás!

Hay una discreta referencia a Asterix y Obelix. De hecho, Obelix cayó en el bote de la poción mágica de Panoramix cuando era pequeño y, como resultado, se volvió súper fuerte e indestructible. Solo las personas que hayan leído los cómics o visto las películas podrán entenderlo. Además, el eslogan no pretende ser engañoso. El boxeo sigue siendo un deporte de confrontación donde no debes tener miedo de pelear y recibir golpes. Así, habrá caídas, golpes recibidos y contusiones. Tienes que estar decidido a aprender a boxear. El club desea crear una comunidad de boxeadores, ganadores que no abandonen el boxeo después de unas semanas. Por supuesto, los boxeadores avanzados adaptan su nivel cuando entrenan con principiantes, controlan su fuerza y no intentan lastimar. Finalmente, el eslogan es ambicioso. Quiere desafiar a los atletas, hacer que quieran superarse a sí mismos para ser mejores. El boxeo te hace más fuerte físicamente, pero también fisiológicamente, al mejorar la calidad del sueño, el equilibrio mental y emocional de los deportistas.

¡Aprende a lanzar tus golpes como Obelix lanza sus menhires!

Aquí, la referencia a Asterix y Obelix es mucho más evidente. Hay una repetición cómica y una comparación entre las técnicas del boxeo y el lanzamiento de menhires de Obelix. Este eslogan está más orientado a los niños. El universo es luz, no hay dolor de cabeza. Los niños están para aprender, pero también y sobre todo para divertirse. El uso del imperativo induce a la acción.

¿Te atreves a probar la poción de nuestro druida?

Este eslogan está destinado más bien a los clientes del bar. El barman se compara con el druida en Asterix y Obelix y sus bebidas se comparan con la poción mágica. En los cómics, solo el druida Panoramix conoce el secreto para hacer la poción mágica. Es un secreto milenario que se transmite de boca en boca entre los druidas. El bar del Club Idéfix tiene una amplia variedad de bebidas, incluidas varias cervezas de barril, pero también batidos, cócteles con o sin alcohol. Se ofrecerán cócteles tradicionales, pero también los inventados por nuestro barman, siendo cada semana el "cóctel del día" que cambiará periódicamente. Por lo tanto, la idea es invitar a los clientes a venir y probar los diferentes sabores de cerveza y cócteles en el club (¡y probar sus efectos!).

5.6. Análisis del Marketing Mix

El Marketing Mix describe las políticas del producto o servicio para conquistar el mercado meta. Gira en torno a ocho componentes: política de producto, política de precios, política de comunicación, política de distribución, procesos, perceptibles, personal y productividad. En inglés, este modelo se define por ocho Ps: Product, Price, Promotion, Place, Positioning, Packaging, People and Performance.

► Producto / Servicio

Enseñanza del boxeo

La actividad principal del Club Idéfix es la enseñanza del boxeo francés y del boxeo olímpico, principalmente en clases grupales de menos de quince personas, pero también en clases particulares para aquellos que lo deseen. El servicio base que se vende es, por tanto, clases de boxeo de una hora y media de duración y afiliación al club, en un lugar moderno con todo el equipamiento necesario para desarrollar sus conocimientos, mejorar su boxeo y mantener su salud. Este servicio incluye acceso ilimitado a todas las clases de boxeo que se ofrecen. El gimnasio de boxeo está muy bien equipado, con cuatro rings, al menos quince sacos de boxeo, espejos para mejorar su técnica, vestuarios con duchas, taquillas y baños.

El servicio real añade más posibilidades al servicio base y diferencia el club de boxeo de sus competidores. En nuestra empresa, el servicio real es el libre acceso a una sala de pesas para los boxeadores que quieren ganar fuerza y pasar más tiempo en el Club Idéfix para entrenar. Las máquinas a menudo son voluminosas en un hogar y también son una inversión costosa. El Club Idéfix puede permitirse comprarlas para ponerlas a disposición de la comunidad y satisfacer al mayor número posible.

El servicio aumentado del Club Idéfix es la provisión de clases privadas de boxeo en extra. Los deportistas más ambiciosos pueden reservar estas clases con el profesor de boxeo de su elección. Es una posibilidad interesante para los boxeadores, que se sienten más apoyados y fidelizados.

Venta de comida y bebidas

La segunda actividad principal del Club Idéfix es la venta de bebidas alcohólicas o no alcohólicas, como cerveza, vino, coctel, café, batidos, zumos y té además de las tapas, por ejemplo, salchichón, queso, jamón, nachos, patatas bravas, etc. Las cervezas son de barril, para que sean frescas y ligeras, las tapas tienen ingredientes que se reciben varias veces a la semana para tener productos frescos y locales. El ambiente del bar es soleado y verde, con varias macetas de flores y plantas. Los lugares son cómodos, gracias a mesas con cómodas sillas o sofás y sillones para relajarse. El producto aumentado es el acceso a retransmisiones en directo de competiciones deportivas en el bar. Durante los tres primeros meses de apertura, el Club Idéfix puede ofrecer una pizarra de quesos gratuita para compartir para todas las mesas con más de tres boxeadores, con el fin de fomentar la convivencia entre ellos.

Por último, Club Idéfix ofrece la entrada gratuita o de pago al club para ver competiciones de boxeo en directo, al menos una vez al mes. El valor añadido del club es la creación de un espíritu de comunidad, con boxeadores muy unidos. Al final, el Club Idéfix ofrece un nuevo concepto: una escuela de boxeo que permite tomar una copa después de cada clase, disfrutando del sol o esperando a un familiar tomando una clase de boxeo.

Los clientes buscan fiabilidad en el servicio y el producto, es decir, que las clases de boxeo no se cancelen, que las duchas tengan agua caliente, que la aplicación móvil y la reserva de mesas de bar funcionen bien, entre otros. En segundo lugar, los clientes quieren un servicio personalizado. La cantidad de clases de boxeo que se ofrecen permite que cada uno se

organice según su calendario, su trabajo y pueda venir una, dos, tres o más veces por semana.

► Precio

Enseñanza del boxeo

El precio es la variable comercial que puede ser un freno en la compra de productos o servicios. Sin embargo, un servicio de calidad requiere un precio acorde. Un precio demasiado bajo podría dañar la imagen de calidad del club y un precio demasiado alto no le permitiría ser competitivo en el mercado. También es importante fijar un precio lo suficientemente alto para poder rentabilizar la construcción del complejo deportivo, pagar a los profesores de boxeo y obtener beneficios. Después del análisis de la competencia realizada en la segunda parte, los precios para el club de boxeo son los siguientes:

	Club Idéfix		Competencia (precio mensual)		
	Precio total	Precio mensual	Precio más bajo	Precio más alto	Precio medio
Matricula de un mes	60 € / mes	60 €	40 €	65 €	51,64 €
Matricula de tres meses	150 € / 3 meses	50 €	33,33 €	65 €	48,68 €
Matricula de doce meses	480 € / año	40 €	33,33 €	70 €	55,44 €
Matricula de doce meses (descuentos para estudiantes y desempleados)	420 € / año	35 €	33,33 €	70 €	55,44 €
Clases para niños Matricula de un mes	30 € / mes	30 €	30 €	50 €	40 €
Clases para niños Matricula de doce meses	300 € / año	25 €	30 €	50 €	40 €
Descuento familiar	Si un familiar ya tiene un registro anual de boxeo, el niño solo paga 240 € por año, es decir 20 € por mes.		-	-	-

Tabla 10: Precios de las clases de boxeo

Fuente: elaboración propia

El precio del Club Idéfix es ligeramente superior a la media de la competencia para las matrículas de un mes y tres meses, debido a las grandes instalaciones y al equipamiento profesional que ofrece. Sin embargo, si el boxeador opta por inscribirse al año en el club, le costará menos que en otro club de boxeo, donde no existen cuotas anuales y se deben pagar mes a mes. De hecho, el precio mensual de una suscripción es deliberadamente caro. El objetivo es animar a los boxeadores a registrarse a largo plazo, es decir más de tres meses, gracias a la bajada de precios. No obstante, el abono mensual o el bono de diez clases siguen siendo una posibilidad para los que dudan o solo están de paso por Valencia. Descuentos en los abonos anuales, y descuentos para familias, estudiantes y desempleados permitirán conseguir la captación de nuevos clientes cuando abra el club. Además, el hecho de que el precio sea bastante bajo para los niños, los padres pueden animar a los niños a que vengan y prueben el boxeo. Si vienen varias personas de la misma familia a entrenar, se limitará el número de abandonos vinculados a la falta de motivación.

	Club Idéfix	Precio más bajo	Precio más alto	Precio medio
Clase de prueba (adultos o niños)	Gratuita	Gratuita	9,95 €	1,11 €
Clases sueltas	80 € para 10 clases	6 €	9 €	7,50 €
Clases particulares	30 € por hora	25 €	50 €	37,50 €

Tabla 11: Precios de las clases de boxeo sueltas

Fuente: elaboración propia

Además, la mayoría de las personas que vienen a un club para una clase de prueba decide registrarse. Por eso la primera clase es siempre gratuita en el Club Idéfix. El club proporciona todo el equipo necesario, como guantes de boxeo, lo que evita que los clientes tengan que invertir en el material antes de comprometerse. Esto les da tiempo a los profesores de boxeo para convencer a los deportistas de los beneficios mentales y físicos del boxeo.

Venta de comida y bebidas

PARA COMER		CÓCTELES	
PATATAS FRITAS	2,50 €	MOJITO	6,00 €
PATATAS BRAVAS	3,50 €	CAIPIRINHA	6,00 €
CROQUE-MONSIEUR	5,00 €	GIN TONIC	6,00 €
PAN CON TOMATE	3,00 €	MARTINI	6,00 €
TOSTA DE SARDINA	4,50 €	POCIÓN MÁGICA	7,00 €
SALCHICHÓN	3,50 €	PIÑA COLADA	7,50 €
CROQUETAS	4,50 €	MOSCOW MULE	7,50 €
NACHOS Y GUACAMOLE	4,50 €	TEQUILA SUNRISE	7,50 €
JAMÓN IBÉRICO	7,50 €	DAÍQUIRI	7,50 €
PIZARRA DE QUESO	7,50 €	MARGARITA	7,50 €
OLIVAS MARINADAS	2,00 €	LONG ISLAND	7,50 €
BEBIDAS		WHISKY	5,00 €
CAFÉ	1,50 €	CHUPITOS	2,00 €
TÉ/INFUSIÓN	1,50 €	MOJITO SIN ALCOHOL	5,00 €
REFRESCO (AGUA, COCA, ICE TEA...)	2,00 €	CÓCTEL DE FRUTAS SIN ALCOHOL	5,00 €
ZUMO DE NARANJA	3,00 €	CERVEZAS	
LIMONADA CASERA	2,50 €	CERVEZA DEL MES	5,00 €
DIABOLO DE MENTA	1,50 €	CERVEZA ROJA	4,00 €
GRANADINA	1,50 €	HEINEKEN	3,50 €
VINO TINTO	3,00 €	AMSTEL	3,50 €
VINO BLANCO	3,00 €	TURIA	4,00 €
JARRA DE SANGRIA	10,00 €	ESTRELLA	4,00 €
JARRA DE AGUA DE VALENCIA	10,00 €	IPA	5,00 €

Club Idéfix S.L. - VALENCIA

Ilustración 32: Carta del bar

Fuente: elaboración propia

El bar ofrece comidas y bebidas. Los precios también se otorgaron en base a la comparación de los menús de otros bares deportivos, realizada durante la segunda parte de este plan de empresa. En cuanto a las tapas, hay once variedades diferentes. Los precios oscilan entre los 2,00 € y los 7,50 €, con una media de 4,36 €. El precio no es caro y por tanto bastante accesible

para todos. Para los aperitivos, olivas, patatas fritas y pan con tomate están disponibles por menos de 3,00 €. Para aumentar el espíritu solidario y grupal de los clientes del club, hay dos tablas para compartir queso y jamón por 7,50 €. La mayoría de los platos de comida son para picar. Se ofrecen catorce cócteles, incluidos dos sin alcohol y la "poción mágica", que es el cóctel inventado por el barman. Es un cóctel que cambia cada semana. Los precios oscilan entre los 5,00 € y los 7,50 €, con una media de 7,00 € para los cócteles. Los chupitos están disponibles por 2,00 € cada uno. En cuanto a las bebidas, los té y cafés cuestan sólo 1,50 €. Es posible compartir una jarra de 75cL de sangría o agua de Valencia con toda la mesa por 10,00 €.

Finalmente, son seis cervezas de barril y, además, cada mes, una nueva cerveza de barril se puede disfrutar en el Club Idéfix. El precio para 50cL oscila entre 3,50 € y 5,00 €, con una media de 4,14 € para las cervezas. Por lo tanto, no es caro tomar una copa o unas tapas en el bar.

► **Comunicación**

En primer lugar, es necesario definir el objetivo de la campaña de comunicación. El objetivo sería que todos los valencianos que están en el público objetivo conozcan la existencia del Club Idéfix. Esto se traduce por lograr registrar un centenar de inscripciones en menos de tres meses para el club de boxeo. En cuanto al bar, el objetivo es conseguir una facturación de 15.000 € al mes, es decir una media de cincuenta clientes al día, gastando una media de 10 euros (10x30x50 = 15.000 €). En segundo lugar, es necesario definir el presupuesto destinado a esta campaña de comunicación. Podemos otorgar 10.000 € por esta campaña.

La campaña de lanzamiento será la más cara y será principalmente compuesta por:

- **Publicidad en diarios de Valencia:** Para comenzar la campaña de lanzamiento contactaremos con varios diarios de provincia como *las Provincias*, *O Valenciano*, *Levante*. El presupuesto es 2.000 € por un artículo en una media página de *Las Provincias*⁴⁴.
- **Vallas publicitarias en el barrio:** Luego podemos financiar tres a cinco vallas publicitarias en la zona del club de boxeo de Valencia para dar a conocer tanto el bar como el club de boxeo. El presupuesto es 5.300 € por 10 vallas para 28 días.⁴⁵
- **Folletos en buzones y en coches:** Podemos distribuir folletos con fotos del club de boxeo y la terraza del bar a todos los alojamientos cercanos a la zona de actividad del bar. Esto inevitablemente atraerá a los primeros clientes, curiosos por descubrir el lugar. La ventaja del bar es que está abierto a todo el mundo, y es posible que algunos clientes que solo quieren venir a tomar algo vengan a descubrir el boxeo por casualidad y se registren en el club. Los folletos también invitarán a los clientes a un día de inauguración. El presupuesto es 390 € por 15.000 folletos.⁴⁶
- **Carteles en las universidades:** Finalmente, el Club Idéfix pedirá permiso para colocar carteles en la Universidad de Valencia y la Universidad Politécnica de Valencia para dar a conocer el lugar a los estudiantes. El presupuesto es 300 € por la impresión de 20 carteles.

⁴⁴ Publicidad en prensa en Comunidad Valenciana. (s.f.). Oblicua.

<https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-las-provincias-en-comunidad-valenciana.html>

⁴⁵ Tarifas 2022. (2022). Global. https://global.com/es/wp-content/uploads/2022/02/TARIFAS_2022.pdf

⁴⁶ Flyers Gama ECO. (s.f.). Publikea.es. <https://publikea.es/producto/flyers-gama-eco/>

- **Boca a boca de nuestros clientes:** Esperamos que el club se dé a conocer a través de los vecinos y el boca a boca de los clientes. No se asignará ningún presupuesto.
- **Día de inauguración:** En este día, las clases de boxeo serán gratuitas para todos. Los dos profesores de boxeo estarán presentes para presentar las similitudes y diferencias de los dos boxeos, y por la tarde y noche, tendría una inauguración del bar. El complejo deportivo será de libre acceso y se podrá visitar el recinto. A los visitantes se les ofrecerán vasos de sangría, agua de valencia o zumos. También habrá un buffet de tapas y un grupo musical en directo en la terraza. El Club Idéfix ofrecerá una oferta de bienvenida con un 10% de descuento en la suscripción anual si el boxeador se inscribe antes de fin de mes. El presupuesto es 2.010 € por el día de inauguración.

Además de estas herramientas de comunicación, el Club Idéfix utilizará las redes sociales, que tienen la ventaja de ser gratuitas. El club ha optado por invertir su tiempo en una cuenta Instagram, pero no tendrá una cuenta Facebook, porque lleva mucho tiempo gestionar dos redes sociales al mismo tiempo. Además, Instagram permite compartir más contenido visual que Facebook. El contenido informativo se compartirá en la página web y a través del foro de la aplicación móvil. En el mediano plazo, solo se utilizarán las siguientes herramientas de comunicación: Instagram, el sitio web y la aplicación móvil, el uso de socios, las puertas abiertas una vez al año.

a) Instagram

Para promover el club de boxeo y el bar, vamos a utilizar la red social Instagram. Vamos a fotografiar el local, que es una gran ventaja del club, y la azotea que también, es muy hermosa, y después publicar las fotos en Instagram. Después de la apertura, preguntaremos a los deportistas si podemos publicar fotos de ellos, boxeando en el club, para mostrar la realidad y dar gana a los usuarios de Instagram a venir probar una clase de boxeo. La ventaja del bar es que gente muy diferente vendrá tomar una copa. Estar en el club de boxeo es la ocasión de saber más sobre el boxeo y así no tener miedo de inscribirse a una clase de prueba.

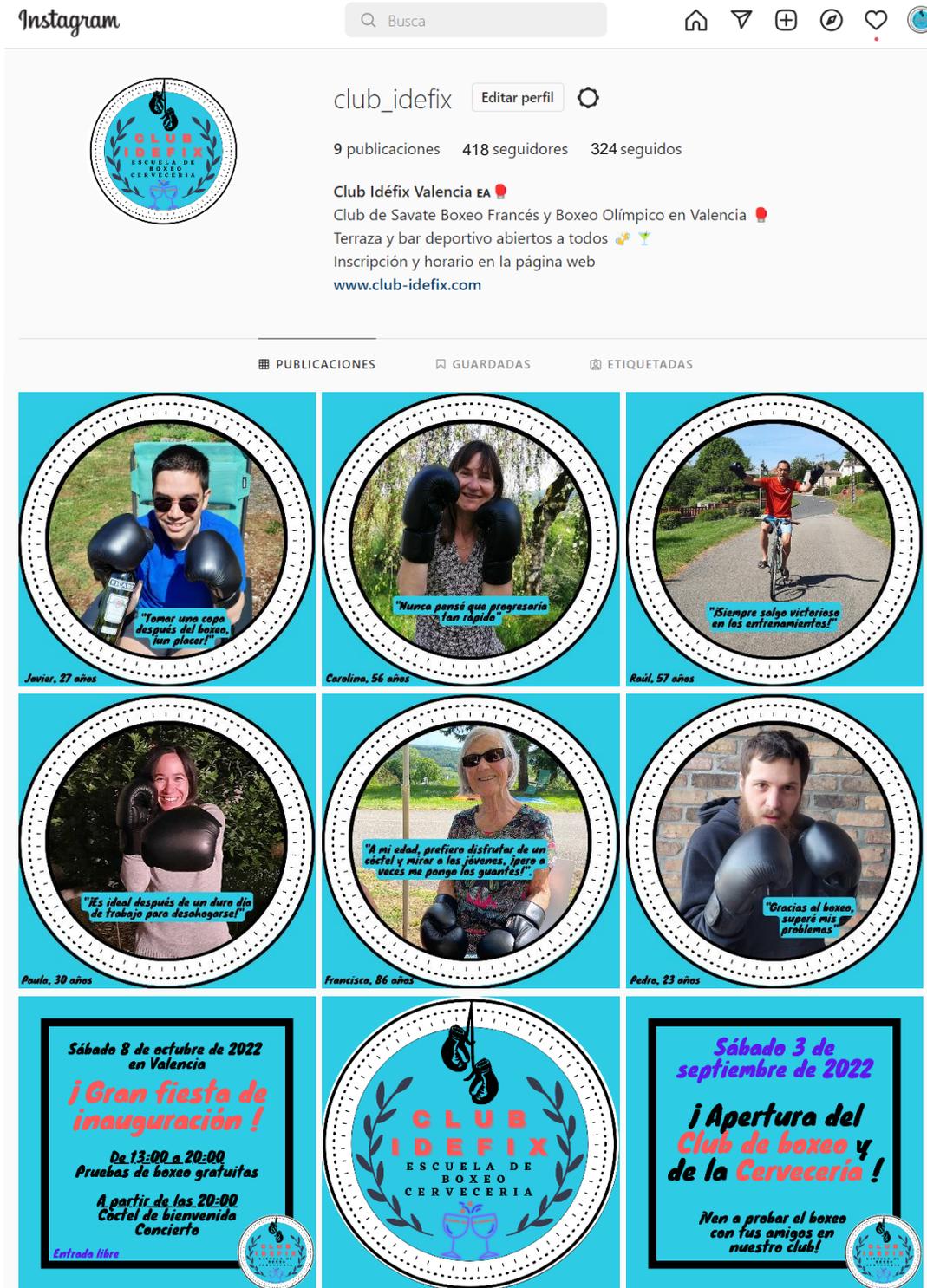


Ilustración 33: Página Instagram del Club Idéfix
Fuente: Instagram @club_idefix

b) Aplicación móvil

Además, el Club Idéfix tendrá una página internet donde se podría ver los precios, los horarios, el menú del bar, las fotos del local, reservar una mesa, inscribirse a una clase de prueba o registrarse y pagar las cuotas. La página internet es el espacio adecuado para publicar información sobre el club, los próximos eventos, competiciones y noches temáticas del bar.



*Ilustración 34: Aplicación móvil del Club Idéfix
Fuente: elaboración propia*

Aquí tienes un borrador de lo que podría ser la aplicación móvil Club Idéfix. Disponible en Apple Store y Play Store, la aplicación reúne todas las necesidades de los clientes. El diseño es simplificado y adaptado a móviles, sin necesidad de acudir a un ordenador (aunque el Club Idéfix dispone de una web que realiza las mismas funciones).

En la página de inicio, los clientes pueden optar por ir a:

- **La página del club de boxeo,**
- **La página del bar deportivo,**
- **“Conoce más sobre nosotros”:** se escribe una breve historia de la creación del club, acompañada de fotos de todos los empleados del club y una breve descripción de su perfil. No es ningún secreto para los clientes, pueden conocer el nombre de pila tanto de los profesores como de los servidores de boxeo.
- **“Contacto”:** permite obtener la dirección postal del club, la dirección de correo electrónico y el teléfono del administrador del club.

En la página del club de boxeo:

- **“El boxeo francés” y “El boxeo olímpico”:** Una descripción de las particularidades del boxeo francés y del boxeo olímpico, acompañada de un recordatorio de todas las técnicas de puñetazos o patadas de estas dos disciplinas.
- **“Beneficios del boxeo”:** se enumeran y justifican los beneficios del boxeo, ya sean físicos, mentales o psicológicos. Pueden permitir convencer al deportista que aún no ha realizado su sesión de prueba o que aún no se ha registrado en el club.

- **“Calendario de las clases”**: el calendario de cursos que ofrece el club. Este calendario es fijo y no cambia, es el mismo todas las semanas.
- **“Registro y precios”**: Información relativa a la inscripción (documentos necesarios, DNI, certificado médico de un médico y cumplimentación de un formulario) y precios según las distintas duraciones de la suscripción.
- **“Foro de boxeadores”**: Un foro para boxeadores, donde el administrador del club puede compartir información sobre la vida del club, las próximas competencias de boxeo por venir. Los boxeadores también podrán publicar, por ejemplo, para preguntar si alguien ha encontrado un objeto olvidado, para escucharse unos a otros, publicar fotos de la sesión de boxeo, etc. Esto aumenta el espíritu de grupo y el efecto comunitario del club. Los boxeadores tendrán la oportunidad de consultarse entre ellos para asistir a las clases de boxeo al mismo tiempo o para planear una copa en la terraza de la azotea todos juntos.
- **“Mi cuenta”**: Mi cuenta es la cuenta personal de cada boxeador, que resume sus datos como nombre, apellido, dirección, teléfono, naturaleza de la suscripción del club y su fecha de vencimiento. Pueden guardar su tarjeta de crédito para usarla fácilmente en el bar.

En la página de la barra de deportes, podemos ver:

- **“Próximos eventos”**: los próximos eventos en el bar. El club intentará dar vida al polideportivo organizando eventos, ya sea en torno al boxeo, es decir, competiciones que todo el mundo pueda seguir in situ gracias al balcón de la primera planta, u otras competiciones deportivas o fiestas locales. Esta pestaña permite a los clientes consultar y reservar una fecha si es necesario.
- **“Retransmisiones deportivas”**: retransmisiones deportivas: esta pestaña muestra el listado de competiciones deportivas que se están celebrando actualmente en España, Europa y el resto del mundo y que serán retransmitidas en directo en el bar. Los clientes pueden mirar esta ficha antes de decidirse a venir al bar para ver si les interesa algún deporte.
- **“Carta del bar – Tapas y bebidas”**: Carta del bar: esta ficha reúne todas las bebidas y tapas disponibles. Es posible agregarlos directamente a su cesta y pagar en su teléfono, con el fin de mejorar la velocidad del servicio y tener una mejor experiencia del cliente.
- **“Fotos del bar”**: Fotos del bar es un conjunto de fotos del interior del bar, mostrando los productos, los clientes si lo desean.
- **“Reservar una mesa”**: Reservar una mesa permite reservar mesa en el bar, hasta con diez días de antelación. Las mesas se reservan por solo 15 minutos y luego se entregan a otros clientes en caso de retraso.
- **“Mi carrito”**: Mi carrito resume todos los productos pedidos y te permite pagar en su totalidad.

c) Socios

Finalmente, la última etapa de la comunicación del club es de tener algunos socios. Una buena estrategia comercial sería tener socios con tiendas para que los deportistas del Club Idéfix vayan a comprar material en las tiendas a un precio reducido. Así, el Club Idéfix hará publicidad para las tiendas y los boxeadores tendrán equipamiento de calidad a un coste adecuado. En efecto, si los deportistas no tienen el buen equipamiento, podrían tener lesiones durante el entrenamiento. En fin, si los deportistas invierten en material de boxeo, es una razón para seguir entrenando y registrando en el Club Idéfix. Aquí son tres ejemplos de potenciales socios destacados en Valencia:

- **Fight4Life⁴⁷**: tienda online de ropa deportiva y de boxeo. También tiene una tienda física en Alboraya (Valencia).
- **Estilo MMA**: tienda en Valencia especializada en la venta de material de boxeo.
- **Space Boxing**: blog internet donde se publican artículos sobre boxeo. El responsable del blog también hace pruebas en los clubs de boxeo de Valencia para después escribir un artículo sobre la calidad de las clases. Podríamos organizar una cita con esta persona para que pruebe una clase en el Club Idéfix y que da su opinión en su blog, ya sea positivo o negativo, y así atraer nuevos clientes.

d) Puertas abiertas

Una vez al año, el Club Idéfix organizará una jornada de puertas abiertas del complejo deportivo, con clases de boxeo gratuitas durante todo el día, conciertos y animación en el bar. La jornada de puertas abiertas es una oportunidad para presentar el boxeo, el bar y el ambiente general del club a nuevos clientes y para reunir a los socios del club en un día festivo en el que estarán presentes todos los empleados.

► Distribución / Comercialización

Enseñanza del boxeo

Hoy en día, las aplicaciones digitales son fácilmente dominadas por la población. Por tanto, se invitará a los boxeadores a realizar la mayoría de sus transacciones a través del sitio web o la aplicación móvil del Club Idéfix. El diseño de la aplicación móvil es simplificado y de fácil acceso para permitir que todos los boxeadores elijan fácilmente la duración de su suscripción y paguen. Todos los atletas deben presentar un certificado médico de aptitud para el boxeo. En caso de descuentos, se le pedirá al atleta un justificante. Los boxeadores que tengan dificultades pueden ser asesorados por profesores de boxeo al final del curso. Será posible pagar con tarjeta de crédito en el sitio si es necesario y los profesores distribuirán in situ el formulario de inscripción en papel. También se podrá pagar en un máximo de cuatro cuotas.

Durante el primer día de clases, los profesores de boxeo deben presentar las instalaciones a los nuevos boxeadores y entregar la pulsera individual a cada boxeador que les permite ingresar a las instalaciones de boxeo y operar las duchas en los vestuarios.

Venta de comida y bebidas

En cuanto al bar, los pedidos pueden tomarse por un camarero en la mesa, en la barra o a través de la aplicación móvil. Gracias a la aplicación móvil, donde ya se paga el consumo, el servicio puede ser más rápido. Gradualmente, los clientes podrían, por lo tanto, preferir este sistema de pedidos. Un camarero siempre estará presente en el sitio para tomar ciertos pedidos, traer bebidas, facturar y escuchar a los clientes.

► Procesos

Enseñanza del boxeo

Como sólo hay dos empleados, los dos profesores de boxeo tendrán que alternar las clases de boxeo. Por lo tanto, el profesor que no tenga una clase que impartir estará disponible para registrar a los boxeadores, rellenar los formularios de inscripción y entregar las pulseras de entrada al club de boxeo. Por lo tanto, los profesores de boxeo serán polivalentes y tendrán que dar clases de boxeo, así como recibir a los nuevos boxeadores y ayudarles a realizar los

⁴⁷ Fight4Life. Tienda online de ropa deportiva. (s.f.). <https://www.fight4life.es/>.

trámites administrativos. Ambos profesores conocerán el funcionamiento y las instalaciones del club y serán muy autónomos.

Dentro del club de boxeo, se fomentará en lo posible la automatización de las inscripciones para que los boxeadores puedan inscribirse y pagar por Internet. Esto liberará más tiempo para que los entrenadores de boxeo tengan tiempo para dar consejos técnicos relacionados con el boxeo.

Venta de comida y bebidas

El bar estará formado por tres empleados, un barman y dos camareros. El horario se rotará para que siempre haya dos empleados presentes. Los tres empleados tendrán mucha iniciativa y capacidad de adaptación. La función principal del barman será preparar la comida y los cócteles en el bar. Los camareros tendrán que recibir a los clientes, asignarles una mesa, tomar los pedidos, entregarlos y cobrar a los clientes.

La mayor parte del tiempo, sólo habrá un camarero presente en la barra, acompañado por el barman. Entonces, a veces, el barman tendrá que ir a entregar los pedidos él mismo si es necesario. Algunos días sólo estarán presentes los dos camareros en la barra. Tendrán que organizarse para preparar los cócteles y platos y servir a los clientes. Por tanto, el bar del club requiere organización y versatilidad. Para mejorar este proceso, los camareros podrán explicar a los clientes cómo ver el menú en la aplicación móvil, pedir y pagar en línea. Esto ahorrará tiempo a los camareros.

► Perceptibles

Enseñanza del boxeo

El club debe estar siempre limpio. Los vestuarios deben estar bien ventilados para evitar los malos olores o el empañamiento excesivo a cause de las duchas. Los entrenadores de boxeo tendrán libertad para poner música en el club, gracias al sistema de audio integrado en la sala. Podrán elegir entre un entrenamiento tranquilo o una música emocionante para motivar a los boxeadores. Esta libertad de acción permitirá la mejor adaptación posible a los deseos de los clientes. Las paredes del club de boxeo estarán decoradas con carteles de combates de boxeadores famosos para crear un universo único en torno al boxeo. La sala del club será luminosa y estará bañada por la luz natural. Las ventanas del lado de la calle estarán tintadas para mantener la privacidad dentro de la clase de boxeo y evitar ser observado por los transeúntes. Las paredes exteriores del club de boxeo serán sencillas, con un único rotulo que indique el nombre del club y un cartel con el horario de apertura y el enlace a la página web. Los instructores de boxeo deben ir vestidos con ropa deportiva, con zapatillas de deporte y pantalones de deporte, para poder demostrar fácilmente los ejercicios. Llevarán una camiseta con el logo del Club Idéfix en la espalda y su nombre en el pecho de la camiseta o un jersey con el logo del Club Idéfix y su nombre. El Club Idéfix distribuirá varios jerseys y camisetas a los entrenadores después de su reclutamiento. Gracias a esta ropa, los entrenadores serán fácilmente identificados por los boxeadores.

Venta de comida y bebidas

El bar del club estará decorado con muchas plantas, tanto en la sala del bar como en la terraza. Las plantas separarán las mesas y crearán más privacidad. Habrá música tranquila durante el día y más festiva por la noche. Cuando se reproduzcan eventos deportivos importantes, se pondrá el volumen de la televisión y se silenciará la música. Los camareros siempre limpiarán y desinfectarán las mesas después de que los clientes se hayan ido y antes de sentar a otros clientes. Si se derrama una cerveza o se rompe un plato, los camareros deben limpiar los restos rápidamente y fregar el suelo para evitar que el suelo sea pegante. El personal debe tratar de mantener el olor de la comida en el bar al mínimo. Los camareros

deben ser fácilmente reconocibles y llevar pantalones negros con una camiseta con el logotipo del club y su nombre en el pecho, al igual que los entrenadores de boxeo.

► **Personal**

Los entrenadores de boxeo trabajarán juntos todos los días, al igual que los camareros y el barman. Por eso, es importante que los empleados tengan una buena relación entre ellos y se lleven bien. Lamentablemente, los instructores de boxeo no tendrán muchas oportunidades de ver a los camareros, aunque trabajen en la misma empresa, salvo en la sala de descanso a la hora de comer. Por lo tanto, se dedicará una mañana al mes a una jornada de teambuilding dentro o fuera del club de boxeo. Esta jornada será organizada por el gerente y será una oportunidad para recordar la estrategia de la empresa, señalar las posibles disfunciones dentro de la misma, conocerse mejor y mejorar las competencias de todos. Cuando se contrata a un nuevo empleado, la jornada de teambuilding debe organizarse en los siete días siguientes a la contratación, para que el nuevo empleado conozca más rápidamente a sus compañeros de trabajo.

Enseñanza del boxeo

Los dos profesores de boxeo tendrán que trabajar juntos. Durante cada jornada de trabajo, tendrán la oportunidad de discutir e intercambiar consejos sobre cada boxeador. En efecto, el papel del entrenador es también identificar a los boxeadores con talento que podrían competir y que necesitan más entrenamiento. Los profesores de boxeo deben sentir pasión por su trabajo para estar muy comprometidos con él. Las clases particulares de boxeo permiten a los boxeadores ambiciosos mejorar considerablemente. También es una buena manera de que los principiantes se inicien en el boxeo y aprendan los fundamentos. Se pedirá a los profesores de boxeo que transmitan su pasión para que los boxeadores opten por las clases particulares. El 70% del precio de las clases particulares será revertido al profesor de boxeo. El precio de una clase particular es de 30 €, entonces 21 € irán directamente al entrenador. Si cada instructor de boxeo da tres clases particulares de una hora a la semana, puede tener unos ingresos adicionales de 252 euros al mes.

Venta de comida y bebidas

Al ser tres empleados, los camareros y las camareras tendrán cierta libertad para elegir su horario de trabajo y arreglarse entre ellos para liberar una tarde. Los empleados podrán "recomprar" horas a otros camareros para hacer horas extras o vender sus horas a un compañero y descontarlas de su sueldo. Los empleados tendrán acceso gratuito a las clases de boxeo. Todos los empleados tendrán un 50% de descuento en la inscripción a la clase de boxeo para su familia (esposa/esposo e hijos).

► **Productividad y calidad**

Enseñanza del boxeo

Para medir los estándares de calidad, el club de boxeo tendrá tres indicadores:

- el número de socios del club de boxeo y su duración: un mes, tres meses o doce meses. La curva de registro puede analizarse para ver si el número de registros disminuye o aumenta.
- el número de boxeadores por clase de boxeo. Algunos boxeadores pueden tener una suscripción anual al club de boxeo, pero se desmotivan y no acuden. El número de boxeadores nos permite saber si las clases tienen éxito, cuáles están más llenas y cuáles tienen pocos boxeadores y así adaptar el horario de las clases en función de la demanda.
- el número de clases individuales al mes. Las clases particulares son el indicador del compromiso y del interés de los boxeadores en el club de boxeo. La gran demanda de

clases particulares es símbolo del éxito del club. Sin embargo, si la demanda de clases privadas es demasiado grande, esto también puede significar que las clases grupales no son lo suficientemente cualitativas o no lo suficientemente frecuentes y que requieren una reestructuración del horario.

Venta de comida y bebidas

Para medir los estándares de calidad, el bar tendrá tres indicadores:

- el número de mesas ocupadas cada hora y el precio medio gastado por persona. El número de clientes por hora podría permitir una reestructuración de la planificación de los servidores para adaptarse a los horarios de fuertes influencias.
- el número de boxeadores presentes en el bar. Este indicador muestra la interacción entre el bar y el club de boxeo. La cuestión es saber qué porcentaje de boxeadores aprovechan la presencia del bar para ir a tomar una cerveza o unirse a un grupo de amigos después de su clase de boxeo.
- la cantidad de seguidores en Instagram, la cantidad de “Me gusta” e interacciones en las publicaciones del club muestran el efecto del marketing y el posicionamiento de la empresa. Cuantas más interacciones, más conocido será el club y más arraigado estará en la ciudad.

5.7. Flor de servicio de Lovelock

La flor de servicio es una herramienta de marketing que tiene ocho pétalos y presenta todas las etapas de la venta de un producto. Cada servicio ofrecido nos permite diferenciarnos de la competencia. La flor de servir fue inventada por el autor Christopher Lovelock.

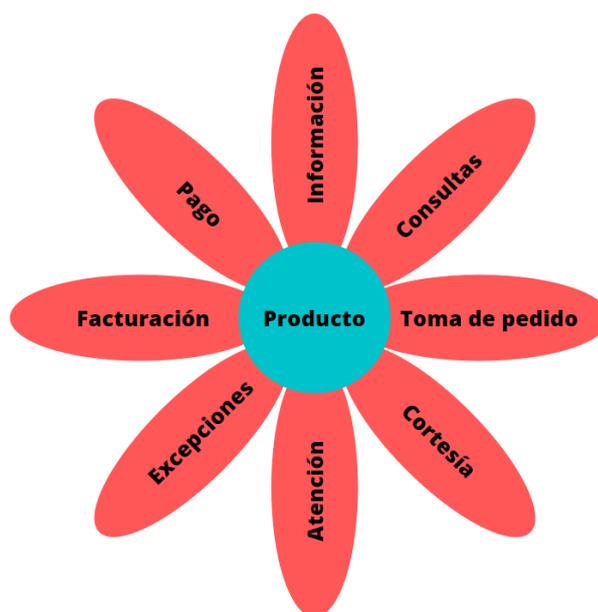


Ilustración 35: Representación gráfica de la flor de servicio de Lovelock
Fuente: elaboración propia

► **Información**

Toda la información relativa al precio de las clases de boxeo, los horarios de las clases y del bar, el precio de las bebidas y los eventos estará disponible en la aplicación móvil y en la página web, entonces tanto en ordenadores portátiles como en teléfonos.

En el club de boxeo, el horario de clases y los precios de abono se mostrarán en una pared cerca de los vestidores. Los profesores también tendrán el deber de contestar todas las preguntas de los boxeadores. Serán disponibles en el club folletos informativos con toda la información relativa a las clases de boxeo, la dirección postal, el número de teléfono y el correo electrónico de contacto. Por cada pago realizado, se enviará una factura por correo electrónico al boxeador.

En el bar, las bebidas y comida se pagarán a través de la aplicación móvil o en el sitio. Además, todas las mesas estarán provistas de una o dos cartas conteniendo todas las bebidas y sus precios.

► **Consultas**

Los profesores de boxeo estarán disponibles al principio y al final de las clases para responder a las preguntas de los boxeadores sobre técnicas de boxeo, preguntas personales sobre la preparación para una competencia, etc. Durante la clase, los profesores estarán siempre disponibles para ayudar a un boxeador a realizar un ejercicio y aconsejarle.

En el bar, al menos un camarero estará disponible para resolver las dudas de los clientes sobre la composición de los batidos y los ingredientes de cócteles y tapas. Cada camarero tendrá que saberse de memoria la carta de bebidas y tapas, sobre todo porque no es muy larga. Además, debe ser capaz de explicar la composición del cóctel del momento "poción mágica" y la cerveza del momento.

► **Toma de pedido**

La toma de pedidos se realizará en la medida de lo posible vía internet, tanto para el club de boxeo como para el bar. También será posible pedir en barra o ser servido en mesa por un camarero, dependiendo de la concurrencia del bar.

► **Cortesía**

Todos los clientes deben ser recibidos de la manera más alegre en Club Idéfix. Los profesores de boxeo son apasionados, viven de su pasión y están felices de compartir sus conocimientos con los boxeadores. Los camareros y el bartender deben ser pacientes con los clientes, agradables, sonrientes y amables.

El club de boxeo estará abierto solo para personas con una pulsera y que se hayan registrado a una suscripción de boxeo. Por lo tanto, el lugar será seguro. Los boxeadores aún pueden poner sus pertenencias en una de las taquillas para mayor seguridad. Es fácil aparcar cerca del complejo deportivo o moverse a pie o en transporte público.

► **Atención**

Al final de cada clase, los profesores pedirán retroalimentación a los boxeadores y les pedirán que elijan el ejercicio que prefirieron para mejorar la próxima clase.

Todos los empleados, ya sean profesores de boxeo, camareros o bartenders, escucharán las quejas y peticiones de mejora de los clientes, y deberán comunicarlas al responsable en el plazo máximo de una semana. Los clientes también tendrán acceso a un formulario de quejas en el sitio web, para que puedan comunicarse directamente con el gerente del club.

► **Excepciones**

En caso de falta de pago o imposibilidad de pago, el boxeador podrá buscar el consejo de uno de sus profesores que podrá encontrar una solución o solicitar una indulgencia de la dirección para retrasar el pago. Así el boxeador podrá seguir entrenando a pesar de que aún no ha pagado su abono. De manera similar, un buen cliente de un bar puede pagar sus bebidas a crédito y pagar más adelante en la semana.

Sin embargo, estas dos situaciones deberán quedar como excepciones y deberán ser estudiadas con el cliente para analizar su honestidad y su motivación por el boxeo antes de ser otorgada.

► **Facturación**

Las facturas de boxeo serán en forma de contrato, necesariamente en formato digital y no manuscrito. De esta manera siempre serán legibles y claras. Del mismo modo, las bebidas en barra serán contabilizadas en la máquina para evitar incertidumbres sobre el importe total de las bebidas.

► **Pago**

El sistema de pago de las clases de boxeo se realizará obligatoriamente mediante tarjeta de crédito, ya sea a través de la página web o dentro del complejo deportivo en un terminal de tarjeta de crédito. No será posible pagar en efectivo por cuestiones de trazabilidad del dinero. En el bar, será posible pagar en efectivo o con tarjeta de crédito (también a través de la aplicación móvil) o en una terminal de tarjeta de crédito.

PARTE 6.

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

6.1. Introducción

En este apartado, se va a determinar la viabilidad económica del Club Idéfix, recogiendo informaciones y controlando que el negocio cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo, además de identificar las necesidades de financiación. Así sabremos si el proyecto se puede llevar a cabo o si hay que modificarlo.

Para ello, el plan financiero consistirá en

- El plan de inversiones
- El plan de financiación
- El plan de ventas y gastos operativos
- Las cuentas de resultados provisionales
- El balance de situación provisional
- El análisis de ratios financieros

6.2. Plan de inversiones

El plan de inversiones detalla todos los gastos necesarios para poner en marcha el club de boxeo y para su futuro funcionamiento. Estos costes pueden ser estimaciones, basadas en ofertas de empresas o presupuestos.

a) Inversiones en activo no corriente

Las inversiones en activo no corriente se separan en dos partes: el inmovilizado material y el inmovilizado intangible. Son inversiones a largo plazo.

Inmovilizado material

El inmovilizado material incluye todas las inversiones en bienes tangibles de la empresa, que no se destinan a la venta o transformación. Se trata de todo el material necesario para el acondicionamiento de los locales del club de boxeo y del bar, es decir, los rings, los sacos de boxeo, pero también las mesas y el material de cocina, así como el material administrativo: despacho, impresoras, etc.

Material por comprar	Unidades	Precio / unidad	Importe total
Rings	4	4.000 €	16.000 €
Sacos de boxeo	10	350 €	3.500 €
Armarios para material de boxeo	3	150 €	450 €
Espejo del club de boxeo	1	400 €	400 €
Taquillas	30	20 €	600 €
Bancos para vestuarios	14	150 €	2.100 €
Perchero para el vestuario	14	30 €	420 €
Dispensador de agua	5	500 €	2.500 €
Duchas	12	220 €	2.640 €
Aseos	12	180 €	2.160 €
Aseos para discapacitados	3	220 €	660 €
Lavabos del baño	11	300 €	3.300 €
Mesas 4 personas	3	250 €	750 €

Mesas 6 personas	9	300 €	2.700 €
Mesas 10 personas	3	400 €	1.200 €
Mesas de café redondas	10	200 €	2.000 €
Mesas de café rectangulares	5	200 €	1.000 €
Sillas	102	35 €	3.570 €
Sillones	19	300 €	5.700 €
Sofás	21	450 €	9.450 €
Taburetes	50	20 €	1.000 €
Bar	2	3.000 €	6.000 €
Material de cocina	2	8.000 €	16.000 €
Mesa sala de descanso	1	400 €	400 €
Dispensador de café y comida	1	1.800 €	1.800 €
Despacho y silla	2	600 €	1.200 €
Armarios despacho	2	200 €	400 €
Material para gimnasio 100 m ²	1	30.000 €	35.000 €
Arbustos	80	40 €	3.200 €
Arboles	10	550 €	5.500 €
Material y productos domésticos (productos, aspiradora, fregona, etc.)	1	900 €	900 €
TOTAL MOBILIARIO			132.500 €
Televisiones	5	450 €	2.250 €
Proyector y pantalla	1	1.000 €	1.000 €
Ordenador	1	600 €	600 €
Impresora multifunción	1	550 €	550 €
TOTA EQUIPOS INFORMÁTICOS			4.400 €
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL			136.900 €

Tabla 12: Listado de inversiones en inmovilizado material

Fuente: elaboración propia

Inmovilizado intangible

El inmovilizado intangible incluye los gastos de aplicaciones informáticas, por ejemplo, el software para gestionar la contabilidad de la empresa, las altas y bajas de los boxeadores y el software para gestionar las reservas de las mesas en el bar. Los softwares tienen un coste de instalación. Por ejemplo, la aplicación móvil y el sitio web deben ser diseñados con la ayuda de un diseñador web para garantizar la ergonomía de la aplicación y la legibilidad de la información. Luego, se pagará un coste mensual fijo para alquilar el nombre de dominio y pagar el servicio postventa en caso de problemas.

Aplicaciones informáticas	Precio
Software de gestión de registros de clientes y pulseras	30 € / mes 130 € de instalación
Software para gestionar las reservas de mesas en la aplicación móvil	70 € / mes 300 € de instalación
Programa de contabilidad online SAGE	75 € / mes 100 € de instalación
TOTAL APLICACIONES INFORMÁTICAS	530 €

Tabla 13: Listado de inversiones en inmovilizado intangible

Fuente: elaboración propia

b) Inversiones en activos corrientes

Las inversiones en activos corrientes se refieren a los activos que pueden ser liquidados y convertidos en dinero en menos de 12 meses. Esto incluye existencias, clientes, deudores y tesorería. El Club Idéfix necesita productos terminados para poder iniciar la actividad en el bar. Estas existencias representan la mayor parte de las inversiones en activos corrientes. La siguiente tabla es una previsión que nos permite atender a los clientes durante 10 días. Cada producto cuyas existencias sean inferiores al 20% se pedirá de nuevo en un futuro pedido. Las entregas al Club Idéfix serán dos veces por semana por parte del proveedor.

Productos	Capacidad	Precio unitario	Cantidad	Importe total
CERVEZAS				
El Águila	Barril 30 litros	80 €	5	400 €
Leffe Ruby	Barril 30 litros	80 €	5	400 €
Heineken	Barril 30 litros	80 €	5	400 €
Amstel	Barril 30 litros	80 €	5	400 €
Turia	Barril 30 litros	80 €	5	400 €
Estrella	Barril 30 litros	80 €	5	400 €
Cruzcampo IPA	Barril 30 litros	80 €	5	400 €
Desperados	Botella 33 cl	0,75 €	75	56,25 €
TOTAL CERVEZAS				2.856,25 €
BEBIDAS				
Capsulas de café	Paquete de 50	5,30 €	5	26,50 €
Bolsitas de té	Paquete de 30	3,50 €	4	14,00 €
Bolsitas de infusión	Paquete de 30	3,50 €	4	14,00 €
Aquabona	Botella 33 cl	0,20 €	20	4,00 €
Coca-Cola	Botella 33 cl	0,20 €	100	20,00 €
Coca-Cola Zero	Botella 33 cl	0,30 €	75	22,50 €
Fanta de naranja	Botella 33 cl	0,30 €	75	22,50 €
Fanta de limón	Botella 33 cl	0,30 €	75	22,50 €
Ice Tea	Botella 33 cl	0,30 €	75	22,50 €
Sprite	Botella 33 cl	0,30 €	75	22,50 €
Red Bull	Lata 33 cl	0,85 €	120	102,00 €
Zumos Granini	Botella 33 cl	0,70 €	150	105,00 €
Naranjas	1 kilo	0,65 €	6	3,90 €
Limonos	1 kilo	1,05 €	4	4,20 €
Vichy Catalan con gas	Botella 1L	1,10 €	30	33,00 €
Azúcar de caña	1 kilo	4,50 €	8	36,00 €
Menta Teisseire	Botella 60 cl	2,05 €	5	10,25 €
Granadina Teisseire	Botella 60 cl	2,05 €	5	10,25 €
Vino tinto	Botella 75 cl	7,50 €	30	225,00 €
Vino blanco	Botella 75 cl	5,50 €	30	165,00 €
Melocotones	1 kilo	2,40 €	2	4,80 €
Manzanas	1 kilo	1,40 €	2	2,80 €
Canela molida	Paquete 40g	4,50 €	2	9,00 €
Coñac Veterano	Botella 1L	9,50 €	3	28,50 €
Cava	Botella 75 cl	4,50 €	12	54,00 €
Absolute Vodka	Botella 1L	13,00 €	6	78,00 €
Gin Gordon's	Botella 1L	10,50 €	6	63,00 €
TOTAL BEBIDAS				1.125,70 €

CÓCTELES				
Ron blanco Old Nick	Botella 70 cl	10,00 €	6	60,00 €
Jarabe de azúcar Canadou	Botella 70 cl	2,05 €	12	24,06 €
Hojas de menta	Paquete 100g	3,00 €	4	12,00 €
Limas	1 kilo	3,50 €	4	14,00 €
Cachaça Aguacana	Botella 70 cl	11,50 €	4	46,00 €
Azúcar moreno	Paquete 1 kilo	4,75 €	2	9,50 €
Indian Tonic	Botella 1,5L	1,50 €	12	18,00 €
Martini blanco	Botella 1L	6,50 €	5	32,50 €
Crema de coco	Caja 33 cl	1,35 €	24	32,40 €
Ginger beer Fever-Tree	Botella 20 cl	0,75 €	24	18,00 €
Tequila Estribos blanco	Botella 70 cl	11,00 €	6	66,00 €
Cerezas	1 kilo	2,20 €	1	2,20 €
Fresas	1 kilo	8,00 €	1	8,00 €
Licor Cointreau	Botella 1L	13,75 €	4	55,00 €
Whisky Jack Daniels	Botella 70 cl	17,00 €	6	102,00 €
Dulces	Paquete 250g	2,85 €	6	17,10 €
TOTAL CÓCTELES				516,76 €
COMIDA				
Patatas fritas	Paquete 5 kilo	4,50 €	5	22,50 €
Patatas bravas	Paquete 5 kilo	4,50 €	5	22,50 €
Pan de molde	Paquete de 50	3,00 €	4	12,00 €
Jamón cocido	Paquete de 15 rebanadas	8,25 €	7	57,75 €
Emmental rallado	Paquete 500g	3,90 €	3	11,70 €
Mantequilla	Paquete 250g	2,05 €	4	8,20 €
Pan integral	Paquete 500g	5,50 €	4	22,00 €
Tomates	1 kilo	1,40 €	3	4,20 €
Ajos	Paquete 200g	1,50 €	1	1,50 €
Aceite de oliva virgen	Botella 1L	7,00 €	3	21,00 €
Perejil picado	Paquete 100g	3,00 €	2	6,00 €
Sardinas	Lata 200g	2,50 €	10	25,00 €
Hojas de rúcula	Paquete 250g	1,20 €	2	2,40 €
Cebolletas	1 kilo	3,20 €	1	3,20 €
Vinagre	Botella 75 cl	5,90 €	3	17,70 €
Pimientos	1 kilo	3,30 €	2	6,60 €
Sal	Paquete 500g	0,70 €	2	1,40 €
Salchichones	250g	2,80 €	30	84,00 €
Croquetas	Paquete 500g	5,80 €	15	87,00 €
Nachos	Paquete 200g	1,90 €	15	28,50 €
Avocados	1 kilo	4,30 €	2	8,60 €
Cilantro	Paquete 100g	3,00 €	2	6,00 €
Salsa picante	Paquete 33 cl	6,70 €	2	13,40 €
Jamón ibérico	Paquete 250g	13,00 €	10	130,00 €
Quesos	Paquete 250g	6,40 €	20	128,00 €
Almendras	Paquete 500g	6,10 €	10	61,00 €
Olivas marinadas	Paquete 500g	2,90 €	10	29,00 €
TOTAL COMIDA				821,15 €
TOTAL EXISTENCIAS				5.319,86 €

*Tabla 14: Listado de inversiones en existencias
Fuente: elaboración propia*

Dado que las bebidas tienen una vida útil de varios años, podemos comprar grandes cantidades que nos permitirán obtener los máximos descuentos del proveedor. También tenemos un espacio muy grande para almacenar las bebidas. Los únicos productos perecederos son las frutas utilizadas en los cócteles y la comida, por lo que tendremos que adaptar las cantidades con la experiencia de venta que hayamos adquirido al cabo de unos meses.

Para obtener una estimación anual de la inversión en existencias, consideramos que estas cantidades son suficientes para 10 días. Dado que el bar está abierto 306 días al año, multiplicamos la cantidad total de existencias por 30,6 para obtener una estimación de los costes por año.

$$5.319,86 \text{ €} \times 30,6 = 162.787,72 \text{ €}$$

Por lo tanto, la siguiente tabla resume las inversiones en activos corrientes del Club Idéfix. Hemos decidido destinar 15.000 euros a la cuenta Tesorería.

Activos corrientes	Importe
Existencias	162.787,72 €
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	15.000,00 €

Tabla 15: Listado de inversiones en activos corrientes

Fuente: elaboración propia

c) Amortización del activo no corriente

Los activos no corrientes no son eternos, por lo que deben amortizarse para reducir gradualmente su valor. El edificio tiene una vida útil de 45 años y un valor residual del 10% mientras que el terreno tiene una vida ilimitada, por lo que no se deprecia. El mobiliario tiene una vida útil de 10 años y un valor residual del 10% y el equipo informático tiene una vida útil de 5 años y un valor residual del 15%. Vamos a amortizar las inversiones de forma lineal, con cuotas constantes.

$$\text{Cuota anual de amortización} = \frac{V_0 - V_r}{n}$$

V_0 el importe del activo

V_r la valor residual

n la vida útil del activo

$$\text{Cuota de amortización}_{\text{edificio}} = \frac{1.043.440 - 10\% \times 1.043.440}{45} = 20.868,80 \text{ €}$$

$$\text{Cuota de amortización}_{\text{mobiliario}} = \frac{132.500 - 10\% \times 132.500}{10} = 11.925,00 \text{ €}$$

$$\text{Cuota de amortización}_{\text{equipos informáticos}} = \frac{4.400 - 10\% \times 4.400}{5} = 748,00 \text{ €}$$

$$\text{Cuota de amortización}_{\text{aplicaciones informáticas}} = \frac{530 - 10\% \times 530}{5} = 95,40 \text{ €}$$

Concepto	Importe	Vida útil	Valor residual (%)	Valor residual (€)	Cuota anual amortización
Edificio	1.043.440 €	45	10%	104.344 €	20.868,80 €
Mobiliario	132.500 €	10	10%	13.250 €	11.925 €
Equipos informáticos	4.400 €	5	15%	660 €	748 €
Aplicaciones informáticas	530 €	5	10%	53 €	95,40 €
TOTAL AMORTIZACIONES					33.637,20 €

*Tabla 16: Amortizaciones del activo no corriente
Fuente: elaboración propia*

d) Plan de inversión inicial

El plan de inversión inicial es la cantidad de dinero que se debe poner en el Club Idéfix para que funcione correctamente. De acuerdo con esta previsión, la inversión inicial sería **2.266.700 €**. La inversión inicial es muy elevada, ya que supone la compra de un terreno y la construcción de un edificio en pleno centro de Valencia. También está formada por los gastos de constitución de la sociedad, las licencias, el capital mobiliario, los gastos de publicidad y marketing y los gastos iniciales de apertura.

Es probable que, en los dos primeros meses de apertura, el Club Idéfix no tenga todavía el número deseado de inscripciones en el club de boxeo ni de clientes en el bar. Por lo tanto, hemos incluido en el plan de inversión inicial los costes necesarios para el funcionamiento del club durante dos meses, es decir, el pago de los empleados, la amortización del activo no corriente y del préstamo bancario, el pago de los gastos de electricidad, agua, seguro, etc. y el suministro de existencias.

$$Gastos_{dos\ meses} = \frac{Gastos_{anuales}}{12} \times 2 = \frac{13.500,00}{12} \times 2 = 2.250,00 \text{ €}$$

$$Salarios_{dos\ meses} = \frac{Salarios_{anuales}}{12} \times 2 = \frac{293.893,56}{12} \times 2 = 48.982,26 \text{ €}$$

$$Existencias_{dos\ meses} = \frac{Existencias_{anuales}}{12} \times 2 = \frac{162.787,72 \text{ €}}{12} \times 2 = 27.131,29 \text{ €}$$

$$Amortización_{dos\ meses} = \frac{Amortización_{anuales}}{12} \times 2 = \frac{33.637,20 \text{ €}}{12} \times 2 = 5.606,20 \text{ €}$$

Como dicho antes, las dos mayores inversiones son la compra del terreno y la construcción del edificio:

- El terreno mide 800 metros cuadrados y es apto para tres plantas, entonces la superficie total es $800 \times 3 = 2.400$ metros cuadrados. Se estima un precio de **403 euros por metro cuadrado** para la construcción, es decir, $2.400 \times 403 = 967.200 \text{ €}$.
- Luego, los trabajos estructurales consisten, entre otros, en los cimientos, la base, el armazón, el tejado, los alzados de paredes, la carpintería exterior y el enlucido. Las obras de acondicionamiento incluyen todos los trabajos de instalación de agua corriente, electricidad, aislamiento térmico, ascensor, escaleras, ventanas, paredes, suelos, etc. Se calcula que el precio de las obras estructurales es de **1.100 euros por metro cuadrado** de superficie, es decir, $580 \times 1.100 = 638.000$ euros. El precio de las

obras de acondicionamiento es de **320 euros por metro cuadrado** de superficie habitable, es decir, $1.267 \times 320 = 405.440$ euros. Por tanto, el coste total de las obras es de $638.000 \text{ €} + 405.440 \text{ €} = 1.043.440 \text{ €}$.

Las obras estructurales se calculan sobre la base de los metros cuadrados de superficie, es decir, 580 metros cuadrados. Las obras de acondicionamiento se calculan sobre la superficie habitable del Club Idéfix. Esto representa la superficie de las tres plantas, es decir, 580 metros cuadrados en la planta baja, 447 metros cuadrados en la primera planta (más 133 metros cuadrados de balcón) y 240 metros cuadrados en la segunda planta (más 340 metros cuadrados de terraza).

$$\text{Superficie habitable} = 580 + 447 + 240 = 1.267 \text{ metros cuadrados}$$

La creación de una empresa está exenta de pagar el modelo 600 correspondiente al Impuesto de Transmisiones Patrimoniales e Impuesto de Actos Jurídicos.

Plan de inversión inicial	
Compra del terreno	967.200 €
Trabajos estructurales y obras de habilitación	1.043.440 €
Capital mobiliario	136.900 €
Aplicaciones informáticas	530 €
Publicidad inicial	10.000 €
Escritura de constitución	200 €
Certificación de denominación social	25 €
Notaria	266 €
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales e Impuesto de Actos Jurídicos	0 €
Inscripción Registro Mercantil	200 €
Licencia de apertura	1.500 €
Licencia de obras	200 €
Licencias de rotulación	250 €
Dos meses de gastos	2.251 €
Dos meses de salarios	48.983 €
Dos meses de existencias	27.132 €
Dos meses de amortización	5.607 €
Dos meses de amortización e intereses del préstamo bancario	22.015,90 €
TOTAL	2.266.700 €

Tabla 17: Plan de inversión inicial
Fuente: elaboración propia

6.3. Plan de financiación

El plan de financiación resume todas las fuentes de financiación disponibles para financiar el plan de inversión. La financiación puede ser propia o ajena. En una Sociedad a Responsabilidad Limitada, el capital mínimo, es decir la cantidad mínima de dinero que se debe invertir al principio del proyecto, es de 3.000 euros. El socio único aportará una cantidad de **266.700 euros** dentro de la empresa, derivado de su ahorro personal y ayuda familiar. Para la segunda parte de la financiación, se debe recurrir a una financiación externa y se realizará un préstamo bancario.

Fuente	Importe
Recursos propios iniciales	266.700 €
Préstamo bancario	2.000.000 €
TOTAL FINANCIACIÓN	2.266.700 €

Tabla 18: Plan de financiación

Fuente: elaboración propia

Entonces, para abrir el Club Idéfix, se necesita un préstamo bancario de 2.000.0000 euros. Decidimos pedir un préstamo a 25 años sin carencia, lo que significa que se amortizaría en 300 meses. La Tasa Anual Equivalente (TAE) para un préstamo de 2.000.000 € es de 4,50%. Usamos el método francés con cuotas constantes para amortizar el préstamo.

$$\text{Interés mensual} = (1 + i)^{\frac{1}{n}} - 1$$

i = interés anual o TAE

n = número de meses amortizados en un año

Utilizamos la fórmula anterior para calcular el tipo de interés mensual de nuestro préstamo.

$$\text{Interés mensual} = (1 + 4,5\%)^{\frac{1}{12}} - 1 = 0,367\%$$

Por lo tanto, el tipo de interés mensual de nuestro préstamo es 0,367%. A continuación, queremos definir la cantidad mensual que tendremos que devolver, que incluye el tipo de interés y la amortización del principal.

$$\text{Cuota} = C_0 \times \frac{i \times (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

C_0 = importe inicial

i = interés mensual

n = número de meses amortizados

$$2.000.000 \times \frac{0,367\% \times (1 + 0,367\%)^{300}}{(1 + 0,367\%)^{300} - 1} = 11.007,95 \text{ €}$$

Entonces, la cuota mensual a pagar será 11.007,95 € y la cuota anual a pagar será:

$$11.007,95 \times 12 = 132.095,40 \text{ €}$$

Para saber el importe total devuelto al banco, multiplicamos la cuota anual por 25 años:

$$\text{Importe total devuelto} = 132.095,40 \text{ €} \times 25 = 3.302.385,00 \text{ €}$$

La siguiente tabla resume las características del préstamo bancario.

Capital necesario	2.000.000 €
Plazo de amortización anual	25 años sin carencia
Plazo de amortización mensual	300 meses sin carencia
Tipo de cuota	Constante
Periodicidad	Mensual
TAE	4,50 %
Tipo de interés mensual	0,367 %
Cuota mensual	11.007,95 €
Cuota anual	132.095,40 €
Importe total devuelto	3.302.385,00 €
Coste del préstamo	1.302.385 €

Tabla 19: Datos del préstamo bancario

Fuente: elaboración propia

También realizamos el cuadro de amortización de 300 meses del préstamo bancario (ver **Anexo 6**). Como se ha dicho antes, la cuota es constante. El pago de interés representa el 0,367% del capital pendiente y la amortización del principal es la resta entre la cuota y el pago de intereses.

N	Cuota	Pago de interés	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente
0					2.000.000,00 €
1	11.007,95 €	7.340,00 €	3.667,95 €	3.667,95 €	1.996.332,05 €
2	11.007,95 €	7.326,54 €	3.681,41 €	7.349,36 €	1.992.650,64 €
3	11.007,95 €	7.313,03 €	3.694,92 €	11.044,29 €	1.988.955,71 €
4	11.007,95 €	7.299,47 €	3.708,48 €	14.752,77 €	1.985.247,23 €
5	11.007,95 €	7.285,86 €	3.722,09 €	18.474,86 €	1.981.525,14 €
...					
295	11.007,95 €	239,31 €	10.768,64 €	1.945.560,97 €	54.439,03 €
296	11.007,95 €	199,79 €	10.808,16 €	1.956.369,13 €	43.630,87 €
297	11.007,95 €	160,13 €	10.847,83 €	1.967.216,95 €	32.783,05 €
298	11.007,95 €	120,31 €	10.887,64 €	1.978.104,59 €	21.895,41 €
299	11.007,95 €	80,36 €	10.927,59 €	1.989.032,18 €	10.967,82 €
300	11.007,95 €	40,25 €	10.967,70 €	1.999.999,88 €	0,12 €

Tabla 20: Cuadro de amortización del préstamo bancario

Fuente: elaboración propia

6.4. Previsión de ventas para el año 2024-2025

Para facilitar la contabilidad, las cuentas se cerrarán el 31 de agosto, lo que corresponde a un año escolar de septiembre a agosto. La inscripción anual al club de boxeo es de 12 meses y va de septiembre a agosto.

Para hacer la previsión de ventas, se estimó el número de inscripciones de cada mes, así como el número de ventas de alimentos y bebidas. Las matrículas anuales son más altas en septiembre y octubre. Representan a los antiguos boxeadores del club que se vuelven a inscribir año tras año y a los nuevos boxeadores que se inician en el deporte al comienzo del curso escolar. Las matrículas anuales se convierten en cero unos meses después, ya que las inscripciones mensuales o trimestrales son más rentables. En consecuencia, las inscripciones mensuales y trimestrales aumentan a partir de enero. El bar está abierto todo el año de lunes a sábado y sólo cierra durante la semana de Navidad. Por tanto, el bar está abierto 6 días a la semana durante 51 semanas, es decir, aproximadamente 306 días. Se estima que el bar está más concurrido durante los meses de buen tiempo, de abril a septiembre. Teniendo en cuenta que hay 105 plazas, calculamos aproximadamente que podría haber 250 clientes al día de octubre a marzo (174 días) y 300 clientes al día de abril a septiembre (132 días), que gastarían una media de 7 euros. Por tanto, la facturación estimada es:

$$250 \times 174 \times 6 + 300 \times 132 \times 6 = 498.600 \text{ euros al año}$$

El siguiente cuadro resume la previsión de ventas del club de boxeo y del bar en detalle. Como recordatorio, el 70% del precio de las clases particulares se destina al profesor de boxeo. El club sólo cobra el 30% de los 30 euros por cada hora de clase. Así, el importe total no es igual al beneficio total para ese producto. En lo que respecta al bar, la mayoría de los productos que se venden aparecen en la lista. Para las cervezas y los cócteles se ha calculado un precio medio. Hemos hecho una estimación de los márgenes para cada producto en función del precio de los ingredientes y de los productos terminados facilitados por los proveedores. Eso ha permitido plantear el beneficio obtenido por la venta de cada producto. Los productos más rentables son las jarras de sangría o agua de valencia, los cócteles, las pizarras de quesos y el croque-monsieur.

La previsión de ingresos se ha realizado para el ejercicio contable 2024-2025, es decir, el tercer año de apertura del Club Idéfix. De hecho, se calcula que la empresa tarda tres años en darse a conocer, en adquirir reputación y reconocimiento entre los clientes de la ciudad. Después de tres años de actividad, el Club Idéfix tendría por tanto una actividad óptima. Para el año 2022-2023, se estima que los ingresos se limitarían al 65%, y para el año 2023-2024, los ingresos se limitan al 85% de la actividad óptima.

Para el año 2024-2025, la previsión de ventas es de 732.360 €, lo que equivale al beneficio total de las ventas del club de boxeo más el importe total de las ventas del bar.

Para el año 2023-2024, la previsión de ventas es:

$$732.360 \times \frac{85}{100} = 622.506 \text{ €}$$

Para el año 2022-2023, la previsión de ventas es:

$$732.360 \times \frac{65}{100} = 476.034 \text{ €}$$

	Precio	Margen	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Cantidad	IIMPORTE TOTAL	BENEFICIO TOTAL
Escuela de boxeo																	
Cuotas club de boxeo Adultos																	
Mensuales	60,00 €	60,00 €	10	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15	160	9.600,00 €	9.600,00 €
Trimestrales	150,00 €	150,00 €	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	-	-	80	12.000,00 €	12.000,00 €
Anuales	480,00 €	480,00 €	30	20	8	8	-	-	-	-	-	-	-	-	66	31.680,00 €	31.680,00 €
Anuales (estudiantes y desempleados)	420,00 €	420,00 €	25	15	6	6	-	-	-	-	-	-	-	-	52	21.840,00 €	21.840,00 €
Bono de 10 clases sueltas	80,00 €	80,00 €	10	10	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	90	7.200,00 €	7.200,00 €
Cuotas club de boxeo Niños																	
Mensuales	30,00 €	30,00 €	5	5	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	100	3.000,00 €	3.000,00 €
Anuales	300,00 €	300,00 €	20	15	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-	45	13.500,00 €	13.500,00 €
Clase particular (precio por hora)	30,00 €	9,00 €	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	7.200,00 €	2.160,00 €
CANTIDAD DE BOXEADORES			125	100	66	66	62	62	62	62	62	62	52	52	833	106.020,00 €	100.980,00 €
IMPORTE TOTAL CLUB DE BOXEO			33.380,00 €	22.880,00 €	10.100,00 €	10.100,00 €	3.440,00 €	3.440,00 €	3.440,00 €	3.440,00 €	3.440,00 €	3.440,00 €	1.940,00 €	1.940,00 €			
Bar Cervceria																	
Bebidas																	
Cervezas	4,14 €	2,81 €	1.750	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	19.500	80.730,00 €	54.795,00 €
Vinos	3,00 €	1,96 €	500	400	400	400	400	400	400	500	500	500	500	500	5.400	16.200,00 €	10.584,00 €
Jarras	10,00 €	7,04 €	400	350	350	350	350	350	350	400	400	400	400	400	4.500	45.000,00 €	31.680,00 €
Chupitos	2,00 €	1,48 €	200	150	150	150	150	150	150	200	200	200	200	200	2.100	4.200,00 €	3.108,00 €
Cocteles sin alcohol	5,00 €	4,26 €	400	275	275	275	275	275	275	400	400	400	400	400	4.050	20.250,00 €	17.253,00 €
Cocteles	6,91 €	5,96 €	1.400	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	15.000	103.650,00 €	89.400,00 €
Refrescos	2,00 €	1,70 €	1.500	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	16.200	32.400,00 €	27.540,00 €
Diabolo Mentha / Granadina	1,50 €	1,33 €	200	150	150	150	150	150	150	200	200	200	200	200	2.100	3.150,00 €	2.793,00 €
Café / Té / Infusion	1,50 €	1,41 €	1.700	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	19.200	28.800,00 €	27.072,00 €
Comida																	
Patatas fritas	2,50 €	2,32 €	600	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	6.600	16.500,00 €	15.312,00 €
Patatas bravas	3,50 €	3,10 €	600	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	6.600	23.100,00 €	20.460,00 €
Salchichon	3,50 €	0,70 €	800	600	600	600	600	600	600	800	800	800	800	800	8.400	29.400,00 €	5.880,00 €
Croque-monsieur	5,00 €	4,15 €	600	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	6.600	33.000,00 €	27.390,00 €
Pan con tomate	3,00 €	1,95 €	600	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	6.600	19.800,00 €	12.870,00 €
Croquetas / Sardinias	4,50 €	3,82 €	600	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	6.600	29.700,00 €	25.212,00 €
Nachos	4,50 €	3,32 €	600	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	6.600	29.700,00 €	21.912,00 €
Jamon ibérico	7,50 €	2,30 €	600	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	6.600	49.500,00 €	15.180,00 €
Quesos	7,50 €	4,94 €	600	500	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	6.600	49.500,00 €	32.604,00 €
Olivas marinadas	2,00 €	1,71 €	800	600	600	600	600	600	600	800	800	800	800	800	8.400	16.800,00 €	14.364,00 €
CANTIDAD DE VENTAS			14.450	11.825	11.825	11.825	11.825	11.825	11.825	14.450	14.450	14.450	14.450	14.450	157.650	631.380,00 €	455.409,00 €
IMPORTE TOTAL BAR			57.869,00 €	47.361,00 €	57.869,00 €												
IMPORTE TOTAL CLUB IDEFIX			91.249,00 €	70.241,00 €	57.461,00 €	57.461,00 €	50.801,00 €	50.801,00 €	50.801,00 €	61.309,00 €	61.309,00 €	61.309,00 €	59.809,00 €	59.809,00 €			732.360,00 €

Tabla 21: Previsión de ventas del año 2024-2025

Fuente: elaboración propia

6.5. Previsión de gastos operativos para el año 2024-2025

Los gastos operativos incluyen los costes fijos (facturas, mantenimiento, salarios, amortizaciones) y los costes variables, que dependen de la producción y las ventas de la empresa. Los costes variables del Club Idéfix representan únicamente las existencias, que dependerán de las ventas del bar y de los pedidos necesarios.

Los suministros representan las facturas de agua para las duchas, los aseos, la cocina y la limpieza, las facturas de electricidad para la iluminación, la calefacción, el agua caliente y la cocina y las facturas de teléfono para la administración. Sin embargo, gracias a la instalación de un reciclador de agua para las duchas y de paneles solares en el tejado, cuyo coste está incluido en el coste de construcción del edificio, el Club Idéfix puede ahorrar mucho y ser autosuficiente en verano para la iluminación, el agua caliente y la cocina y ahorrar cientos de descargas.

Para el año 2024-2025, la previsión de gastos operativos es de 635.913,89 €, lo que equivale a los gastos fijos más los gastos variables. Como esperamos menos ventas en los dos primeros años, podemos ajustar los gastos variables para estos dos años.

Para el año 2023-2024, la previsión de gastos operativos es:

$$473.126,17 + 162.787,72 \times \frac{85}{100} = 611.495,73 \text{ €}$$

Para el año 2022-2023, la previsión de gastos operativos es:

$$473.126,17 + 162.787,72 \times \frac{65}{100} = 578.938,19 \text{ €}$$

Gastos operativos anuales		Importe
Gastos fijos		
Suministros (agua, luz, teléfono)		3.400 €
Seguro		1.200 €
Consumibles (papel, tinta de impresora, bolígrafos)		400 €
Publicidad		1.000 €
Mantenimiento ascensor		1.750 €
Mantenimiento maquinaria		750 €
Mantenimiento paneles solares		1.800 €
Mantenimiento torniquetes		400 €
Mantenimiento reciclador de agua		700 €
Cuota anual software de gestión de registros de clientes		360 €
Cuota anual software de la aplicación móvil		840 €
Cuota anual SAGE		900 €
Amortización e intereses del préstamo bancario		132.095,41 €
Salarios		293.893,56 €
Amortizaciones		33.637,20 €
Total gastos fijos		473.126,17 €
Gastos variables		
Compra de la cerveza y de los ingredientes		162.787,72 €
Total gastos variables		162.787,72 €
GASTOS TOTALES		635.913,89 €

Tabla 22: Previsión de gastos operativos para el año 2024-2025

Fuente: elaboración propia

6.6. Cuentas de resultados previsionales

Las cuentas de pérdidas y ganancias se utilizan para combinar los gastos y los ingresos en una sola tabla para obtener el beneficio neto. Las cuentas de resultados también destacan el margen bruto, el EBIT, el EBITDA y el BAI.

$$\text{Margen bruto} = \text{ingresos} - \text{costes directos de los bienes vendidos}$$

En nuestro caso, no es relevante calcular el margen bruto del club de boxeo, ya que está prestando un servicio. Entonces, calculamos el margen bruto del bar. Los costes directos de los bienes vendidos representan las compras de existencias.

$$\text{Margen bruto del bar} = \text{ingresos del bar} - \text{costes directos de los bienes vendidos}$$

$$\text{Margen bruto del bar}_{2024-2025} = \frac{631.380,00 \text{ €} - 162.787,72 \text{ €}}{631.380,00 \text{ €}} = \frac{468.592,28 \text{ €}}{631.380,00 \text{ €}} = 74,22\%$$

El margen bruto es el mismo para cada ejercicio contable porque las existencias y las ventas varían en el mismo porcentaje (65% para el año 2022-2023 y 85% para el año 2023-2024 respectivamente). El objetivo es obtener un margen bruto de alrededor del 60%-70% dentro del bar. Por lo tanto, los precios del menú del bar son correctos.

Como recordatorio, el EBIT representa el beneficio antes de intereses e impuestos y el EBITDA representa el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Se estima que el EBITDA y el EBIT del Club Idéfix son siempre positivos para los tres ejercicios contables. Un EBITDA positivo demuestra que el proceso de producción de la empresa la está enriqueciendo y un EBIT positivo muestra que el modelo de negocio actual de la empresa es rentable. A continuación, se presentan las dos fórmulas.

$$\text{EBIT} = \text{ingresos} - \text{gastos operativos}$$

$$\text{EBITDA} = \text{EBIT} + \text{depreciación y amortización}$$

Según las cuentas de resultados previsionales, el beneficio neto del año 2022-2023 sería negativo: -102.904,19 €.

El beneficio neto del año 2023-2024 sería positivo: 8.257,70 €. Esto significa que la empresa sería rentable en el segundo año.

El beneficio neto del año 2024-2025 sería de 72.334,58 €.

Cuentas de resultados			
Ejercicios contables	2022-2023	2023-2024	2024-2025
INGRESOS	476.034,00 €	622.506,00 €	732.360,00 €
Abono mensual adulto	6.240,00 €	8.160,00 €	9.600,00 €
Abono trimestral adulto	7.800,00 €	10.200,00 €	12.000,00 €
Abono anual adulto	20.592,00 €	26.928,00 €	31.680,00 €
Abono anual con descuentos	14.196,00 €	18.564,00 €	21.840,00 €
Bono de 10 clases sueltas	4.680,00 €	6.120,00 €	7.200,00 €
Abono mensual niño	1.950,00 €	2.550,00 €	3.000,00 €
Abono anual niño	8.775,00 €	11.475,00 €	13.500,00 €
Clase particular	1.404,00 €	1.836,00 €	2.160,00 €
Bebidas bar	217.347,00 €	284.223,00 €	334.380,00 €
Comida bar	193.050,00 €	252.450,00 €	297.000,00 €
GASTOS	578.938,19 €	611.495,73 €	635.913,89 €
Gasto personal	293.893,56 €	293.893,56 €	293.893,56 €
Salarios	226.246,00 €	226.246,00 €	226.246,00 €
Seguridad Social	67.647,56 €	67.647,56 €	67.647,56 €
Otros gastos de explotación	119.312,02 €	151.869,56 €	176.287,72 €
Existencias	105.812,02 €	138.369,56 €	162.787,72 €
Suministros	3.400,00 €	3.400,00 €	3.400,00 €
Seguro	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Consumibles	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Mantenimiento	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
Publicidad	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Cuotas aplicaciones informáticas	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €
EBITDA	62.828,42 €	176.742,88 €	262.178,72 €
Amortización	33.637,20 €	33.637,20 €	33.637,20 €
Edificio	20.868,80 €	20.868,80 €	20.868,80 €
Mobiliario	11.925,00 €	11.925,00 €	11.925,00 €
Equipos informáticos	748,00 €	748,00 €	748,00 €
Aplicaciones informáticas	95,40 €	95,40 €	95,40 €
EBIT / BAI	29.191,22 €	143.105,68 €	228.541,52 €
Gastos financieros	132.095,41 €	132.095,41 €	132.095,41 €
Amortización del principal	44.914,82 €	44.914,82 €	44.914,82 €
Pago de los intereses	87.180,59 €	87.180,59 €	87.180,59 €
Beneficio antes de impuestos (BAI)	-102.904,19 €	11.010,27 €	96.446,11 €
- Impuesto sobre sociedades 25%	- €	2.752,57 €	24.111,53 €
Beneficio neto	-102.904,19 €	8.257,70 €	72.334,58 €

Tabla 23: Cuentas de resultados previsionales

Fuente: elaboración propia

6.7. Balance de situación provisional

El balance es un estado financiero estático, que muestra la situación de la empresa en una fecha determinada, es decir, al final del ejercicio. El balance se divide en dos grupos: el activo y el pasivo. El activo muestra los recursos económicos de la empresa y el pasivo muestra su estructura financiera, indicando si la financiación es mediante fondos propios o mediante préstamos bancarios a largo o corto plazo. A continuación, se muestra el balance de situación de la empresa durante los tres primeros años.

No hemos incluido el I.V.A. porque no se ha tenido en cuenta en el cálculo de los ingresos y gastos. Las reservas son la parte de los beneficios que se mantienen en la empresa para futuras inversiones. La reserva legal corresponde a 10% del beneficio del año contable. En el patrimonio neto, el resultado negativo del primer año se traslada al segundo, al tercero y también se trasladará al cuarto año. Hacienda pública representa el impuesto de sociedades. La deuda a largo plazo representa el préstamo bancario de 25 años y la deuda a corto plazo representa las deudas con los proveedores. El activo y el pasivo de la empresa oscilan entre 2.000.000 y 2.200.000 euros aproximadamente.

Balance de situación			
ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO NO CORRIENTE	2.115.062,80 €	2.081.425,60 €	2.047.788,40 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE	1.064,60 €	969,20 €	873,80 €
Constitucion de la sociedad	630,00 €	630,00 €	630,00 €
Aplicaciones informaticas	530,00 €	530,00 €	530,00 €
(-) Amortizacion Acumulada	- 95,40 €	- 190,80 €	- 286,20 €
INMOVILIZADO MATERIAL	2.113.998,20 €	2.080.456,40 €	2.046.914,60 €
Terrenos	967.200,00 €	967.200,00 €	967.200,00 €
Construcciones	1.043.440,00 €	1.043.440,00 €	1.043.440,00 €
Mobiliario	132.500,00 €	132.500,00 €	132.500,00 €
Equipos informaticos	4.400,00 €	4.400,00 €	4.400,00 €
(-) Amortizacion Acumulada	- 33.541,80 €	- 67.083,60 €	- 100.625,40 €
ACTIVO CORRIENTE	50.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Existencias	10.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Bancos e instituciones de crédito	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
TOTAL ACTIVO	2.165.062,80 €	2.126.425,60 €	2.092.788,40 €
PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3
PATRIMONIO NETO	163.795,81 €	252.053,51 €	329.388,09 €
Capital social	266.700,00 €	266.700,00 €	266.700,00 €
Reservas	- €	80.000,00 €	85.000,00 €
Resultados negativos de ejercicios anteriores	- €	- 102.904,19 €	- 94.646,49 €
Resultados del ejercicio	- 102.904,19 €	8.257,70 €	72.334,58 €
PASIVO NO CORRIENTE	2.000.000,00 €	1.870.657,16 €	1.759.920,71 €
Hacienda publica, acreedora por conceptos fiscales	- €	2.752,57 €	24.111,53 €
Deudas a largo plazo con entidades de credito	2.000.000,00 €	1.867.904,59 €	1.735.809,18 €
PASIVO CORRIENTE	1.266,99 €	3.714,93 €	3.479,60 €
Deudas a corto plazo	1.266,99 €	3.714,93 €	3.479,60 €
TOTAL PASIVO	2.165.062,80 €	2.126.425,60 €	2.092.788,40 €

*Tabla 24: Balance de situación provisional
Fuente: elaboración propia*

6.8. Análisis de ratios financieros

Los ratios financieros se utilizan para evaluar la rentabilidad de una empresa y analizar su estructura financiera.

a) Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son dos conceptos que se utilizan para estimar la viabilidad de un proyecto empresarial. El coste del capital debe ser inferior a la rentabilidad del proyecto.

El VAN es la suma de los flujos de caja descontados menos el valor de la inversión inicial. Debe ser positivo porque mide la rentabilidad absoluta neta del proyecto.

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1+r)^i} - I_0$$

I_0 = valor de la inversión inicial

FC = flujos de caja anuales

r = tasa de actualización

n = vida del proyecto

Nuestra inversión inicial I_0 es de 2.266.700,00 euros. Consideremos nuestro negocio como un proyecto a largo plazo, por lo que definimos una vida n de 30 años. La tasa de actualización corresponde a una inversión sin riesgo. En este caso, el bono español a 10 años tiene una tasa r de 2,49%, a fecha del 22 de agosto de 2022.⁴⁸

Los flujos de caja anuales son la diferencia entre los cobros y los gastos. No incluyen los gastos de amortización.

$$\begin{aligned} \text{Flujos de caja} &= \text{cobros} - \text{gastos de personal} - \text{gastos de explotación} \\ &\quad - \text{gastos financieros} \end{aligned}$$

El flujo de caja del Club Idéfix es inferior a 0 en el primer año, pero se va aumentando hasta casi 45.000 euros en el ejercicio 2023-2024, entonces se puede decir que la empresa ha creado valor en 2023-2024. Consideramos que los flujos de caja son fijos e iguales a los del año 2024-2025 hasta el final del proyecto.

$$\begin{aligned} \text{Flujos de caja}_{2022-2023} &= 476.034,00 \text{ €} - 293.893,56 \text{ €} - 119.312,02 \text{ €} - 132.095,41 \text{ €} \\ &= -69.266,99 \text{ €} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Flujos de caja}_{2023-2024} &= 622.506,00 \text{ €} - 293.893,56 \text{ €} - 151.869,56 \text{ €} - 132.095,41 \text{ €} \\ &= 44.647,47 \text{ €} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Flujos de caja}_{2024-2025} &= 732.360,00 \text{ €} - 293.893,56 \text{ €} - 176.287,72 \text{ €} - 132.095,41 \text{ €} \\ &= 130.083,31 \text{ €} \end{aligned}$$

La siguiente tabla resume los flujos de caja para los 30 próximos años. Se puede ver que los flujos de la caja amortizan la inversión inicial a partir del vigésimo año de funcionamiento.

⁴⁸ Expansión. (22 de agosto de 2022). *Bono español a 10 años*. Datosmacro.com.
<https://datosmacro.expansion.com/bono/espana>.

Año	Cobros	Pagos	Flujos de caja	Flujos de caja acumulados
0			- 2.266.700,00 €	- 2.266.700,00 €
1	476.034,00 €	545.300,99 €	- 69.266,99 €	- 2.335.966,99 €
2	622.506,00 €	577.858,53 €	44.647,47 €	- 2.291.319,52 €
3	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 2.161.236,21 €
4	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 2.031.152,90 €
5	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 1.901.069,59 €
6	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 1.770.986,28 €
7	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 1.640.902,97 €
8	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 1.510.819,66 €
9	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 1.380.736,35 €
10	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 1.250.653,04 €
11	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 1.120.569,73 €
12	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 990.486,42 €
13	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 860.403,11 €
14	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 730.319,80 €
15	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 600.236,49 €
16	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 470.153,18 €
17	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 340.069,87 €
18	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 209.986,56 €
19	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	- 79.903,25 €
20	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	50.180,06 €
21	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	180.263,37 €
22	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	310.346,68 €
23	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	440.429,99 €
24	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	570.513,30 €
25	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	700.596,61 €
26	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	830.679,92 €
27	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	960.763,23 €
28	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	1.090.846,54 €
29	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	1.220.929,85 €
30	732.360,00 €	602.276,69 €	130.083,31 €	1.351.013,16 €

Tabla 25: Flujos de caja del Club Idéfix

Fuente: elaboración propia

Entonces, el VAN del Club Idéfix es 183.773,56 euros. Es superior a 0, entonces el proyecto se considera viable económicamente.

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + 2,49\%)^i} - 2.266.700 \text{ €} = 183.773,56 \text{ €}$$

La TIR es un porcentaje que indica la tasa de interés que ofrece una inversión. Se obtiene buscando la tasa de actualización que permite poner el VAN a 0.

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1 + TIR)^i} - I_0 = 0$$

$$TIR = 3,027\% > 2,490\%$$

La TIR es superior a la tasa de actualización. Por lo tanto, la tasa de rendimiento esperada en el futuro es del 3,027%. Es positivo y se debe aceptar el proyecto.

b) Ratio de rentabilidad financiera

El ratio de rentabilidad financiera indica la rentabilidad de los capitales invertidos, es decir el rendimiento neto obtenido de los capitales propios del Club Idéfix. Es la diferencia entre el resultado del ejercicio y el patrimonio neto.

$$\text{Ratio de rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio neto del ejercicio}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Cuanto mayor sea el ratio de rentabilidad financiera, mejor se cubrirán las expectativas de los inversores. El ratio de rentabilidad es negativo en el primer año de apertura, pero se convierte en positivo en el segundo año, alcanzando el 0,22 en el tercero año. Por tanto, desde el segundo año, el Club Idéfix es viable desde el punto de vista financiero.

$$\text{Ratio de rentabilidad financiera}_{2022-2023} = \frac{-102.904,19 \text{ €}}{163.795,81 \text{ €}} = -0,63$$

$$\text{Ratio de rentabilidad financiera}_{2023-2024} = \frac{8.257,70 \text{ €}}{252.053,51 \text{ €}} = 0,03$$

$$\text{Ratio de rentabilidad financiera}_{2024-2025} = \frac{72.334,58 \text{ €}}{329.388,09 \text{ €}} = 0,22$$

c) Ratio de recuperación de la inversión

El ratio de recuperación de la inversión indica el tiempo necesario para recuperar el capital invertido en la empresa. Es la diferencia entre la inversión inicial y el resultado del ejercicio.

$$\text{Ratio de recuperación de la inversión} = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Beneficio neto del ejercicio}}$$

Nuestra inversión inicial es 2.266.700,00 euros y el beneficio neto del ejercicio 2024-2025 es 72.334,58 euros. Entonces el ratio de recuperación de la inversión corresponde a más de treinta y uno años. Eso significa que, en treinta y uno años aproximadamente, podríamos recuperar nuestra inversión inicial gracias a los beneficios de la empresa. Después, los beneficios netos de la empresa serán plusvalías del proyecto de escuela de boxeo y cervecería.

$$\text{Ratio de recuperación de la inversión} = \frac{2.266.700,00 \text{ €}}{72.334,58 \text{ €}} = 31,34$$

d) Ratio de liquidez

El ratio de liquidez es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Este ratio indica la solvencia de la empresa a corto plazo. El valor debe situarse entre 1,5 y 2.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

El ratio de liquidez del Club Idéfix se acerca al 12 tras un año de funcionamiento. Podemos concluir que el club goza de liquidez. Esto es seis veces más que el ratio de liquidez

recomendado porque facturamos rápidamente las mercancías recibidas de los proveedores. Entonces, no tendremos problemas de liquidez mientras el negocio funcione bien.

$$\text{Ratio de liquidez}_{2022-2023} = \frac{50.000 \text{ €}}{1.266,99 \text{ €}} = 39,46$$

$$\text{Ratio de liquidez}_{2023-2024} = \frac{45.000 \text{ €}}{3.714,93 \text{ €}} = 12,11$$

$$\text{Ratio de liquidez}_{2024-2025} = \frac{45.000 \text{ €}}{3.479,60 \text{ €}} = 12,93$$

e) Ratio de solvencia

El ratio de solvencia o distancia de la quiebra indica la liquidez de la empresa a largo plazo. Es la diferencia entre el activo y el pasivo exigible (pasivo corriente y pasivo no corriente).

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo exigible}}$$

El ratio de solvencia del Club Idéfix oscila entre 1,08 y 1,19 y siempre es mayor que 1. Entonces el club tiene capacidad para hacer frente a sus compromisos de pago tanto a corto como a largo plazo. Entonces, por cada euro de deuda, el Club Idéfix tiene entre 1,08 y 1,19 euros de activo para responder ante ella.

$$\text{Ratio de solvencia}_{2022-2023} = \frac{2.165.062,80 \text{ €}}{2.001.266,99 \text{ €}} = 1,08$$

$$\text{Ratio de solvencia}_{2023-2024} = \frac{2.126.425,60 \text{ €}}{1.874.372,09 \text{ €}} = 1,13$$

$$\text{Ratio de solvencia}_{2024-2025} = \frac{2.092.788,40 \text{ €}}{1.763.400,31 \text{ €}} = 1,19$$

f) Ratio de endeudamiento

El ratio de endeudamiento es la diferencia entre el pasivo y el patrimonio neto. Indica la naturaleza de la estructura financiera de la empresa.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

El ratio de endeudamiento del Club Idéfix varía entre 6,35 y 13,22. Casi toda la deuda es a largo plazo, lo que garantiza la calidad de la misma. Sin embargo, el ratio de endeudamiento ideal se sitúa entre el 0,4 y el 0,6. El ratio de endeudamiento del Club Idéfix es muy elevado, debido a la gran inversión necesaria para poner en marcha la actividad.

$$\text{Ratio de endeudamiento}_{2022-2023} = \frac{2.165.062,80 \text{ €}}{163.795,81 \text{ €}} = 13,22$$

$$\text{Ratio de endeudamiento}_{2023-2024} = \frac{2.126.425,60 \text{ €}}{252.053,51 \text{ €}} = 8,44$$

$$\text{Ratio de endeudamiento}_{2024-2025} = \frac{2.092.788,40 \text{ €}}{329.388,09 \text{ €}} = 6,35$$

g) Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es la resta entre el activo corriente y el pasivo corriente. Comprueba que la empresa dispone de fondos suficientes para los gastos inmediatos.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

El fondo de maniobra del Club Idéfix varía entre 41.000 y 49.000 euros. Esta capacidad es más que suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo. Podemos concluir que el Club Idéfix tiene un buen equilibrio económico y financiero.

$$\text{Fondo de maniobra}_{2022-2023} = 50.000 \text{ €} - 1.266,99 \text{ €} = 48.733,01 \text{ €}$$

$$\text{Fondo de maniobra}_{2023-2024} = 45.000 \text{ €} - 3.714,93 \text{ €} = 41.285,07 \text{ €}$$

$$\text{Fondo de maniobra}_{2024-2025} = 45.000 \text{ €} - 3.479,60 \text{ €} = 41.520,40 \text{ €}$$

CONCLUSIONES

En conclusión, el Club Idéfix tiene un carácter innovador, importando una nueva disciplina de boxeo a Valencia y redefiniendo los límites del club deportivo. El club pretende crear un nuevo lugar de encuentro en la ciudad de Valencia, basado en el deporte y el boxeo. Este lugar, diseñado para adultos, niños y familias, es multifuncional. Reúne a los deportistas y otros clientes en un mismo lugar. El complejo del Club Idéfix también está diseñado para responder a los problemas energéticos, con instalaciones innovadoras y que ahorran recursos. La misión del club es enseñar el boxeo en un entorno competitivo y convertirse en un lugar de encuentro y fiesta para mejorar la salud mental y física de los deportistas compartiendo los valores del boxeo. El lema es "A pesar de las caídas, ¡más fuerte te volverás! El Club Idéfix es una Sociedad de Responsabilidad Limitada con un capital de 266.700 euros dividido en 2.667 participaciones de 100 euros. Tiene un único socio.

Sin embargo, España se encuentra en un periodo de inestabilidad. El COVID-19 se ha convertido en un virus común que no es muy grave, pero cabe pensar en las posibles consecuencias del COVID-19, como la limitación del aforo de bares y clubes deportivos. La guerra entre Rusia y Ucrania también es una gran fuente de inestabilidad, España puede quedarse sin gas este invierno. Las tensiones diplomáticas entre los países de la UE respecto a las sanciones contra Rusia son elevadas. El PIB se recupera gradualmente, pero la inflación sigue siendo alta, habiendo alcanzado el 10,4% en agosto de 2022.

Según el análisis del entorno y la competencia, el Club Idéfix tiene la oportunidad de operar en un país que se mantiene relativamente estable y ofrece subvenciones a las nuevas empresas. Con una alta tasa de desempleo, no es difícil encontrar empleados. La población de Valencia es conocida por su espíritu deportivo y, al ser la cuarta ciudad del país, hay muchos clientes potenciales. La empresa tiene dos ventajas competitivas sostenibles, que son el reconocimiento de la marca y la buena reputación. El conocimiento del boxeo francés en España es escaso, por lo que el Club Idéfix cuenta con una ventaja, así como el desarrollo de un nuevo concepto que combina deporte y restauración. Además, el sector es atractivo con una amenaza de nuevos competidores considerada media. Comparando los trece clubes de boxeo que hay en Valencia, ninguno de ellos ofrece un lugar de convivencia o una disciplina de boxeo francés, y sólo uno se ha instalado en el barrio de Poblats Marítims, pero lejos de las universidades. El Club Idéfix desea aprovechar la proximidad de las universidades para conseguir una clientela estudiantil, gracias a los precios reducidos.

El complejo deportivo consta de tres plantas, una dedicada al boxeo y las otras dos a la cervecería. También hay una sala de pesas. El club está totalmente equipado con vestuarios, duchas, aseos, una cocina y dos bares. Tiene una terraza en la azotea para disfrutar del sol y un balcón interior para ver a los boxeadores en los días de competición. La difusión de las competiciones entre el público contribuye a dar a conocer el boxeo y aumenta la reputación y el número de clientes del bar.

Las clases de boxeo duran una hora y media y se imparten treinta clases de boxeo a la semana, impartidas por dos profesores de boxeo. Se imparten clases de boxeo olímpico y de boxeo francés, algunas de las cuales están reservadas a los niños o a los competidores. El bar está abierto por la tarde y por la noche de lunes a sábado. Hay once empleados, entre ellos dos instructores de boxeo, cuatro camareros, tres camareros, un agente de servicio y un gerente. El club de boxeo y el bar sólo cerrarán una semana al año durante las vacaciones de Navidad y Año Nuevo.

El público objetivo incluye estudiantes, jóvenes, trabajadores y familias, con una mayoría de clientes de entre 18 y 35 años. El club de boxeo pretende ser accesible para todos, pero los precios del bar son ligeramente superiores a los de la competencia debido a la calidad del entorno. Gracias a una cuota anual, el club de boxeo es menos costoso que sus competidores en términos mensuales, lo que le permite fidelizar a sus clientes. También es posible inscribirse por un mes o tres meses, o con un bono de diez clases. La comunicación inicial se

lanzará a través de vallas publicitarias, artículos en periódicos locales y folletos en buzones y coches. Entonces, confiaremos en el boca a boca para darnos a conocer. La comunicación se hará únicamente a través de Instagram y de la página web o aplicación móvil del club. Este última también permitirá a los clientes pedir y pagar los pedidos en la barra y pagar las cuotas de boxeo. Está previsto recurrir a los comercios de venta de material deportivo y de boxeo para establecer colaboraciones y aumentar la reputación del club.

Finalmente, desde el punto de vista financiero, la inversión en material inmovilizado es de 136.900 euros. La parte más cara es la compra de un terreno en la ciudad de Valencia (967.200 euros) y las obras para construir el edificio (1.043.440 euros). Por lo tanto, es necesario contar con una inversión inicial de 2.266.700 euros para abrir el negocio. Para ello, deseamos recurrir a la financiación a largo plazo a través de un banco, tomando un préstamo de 2.000.000 de euros durante un periodo de 25 años sin carencia a un tipo de interés del 4,50%. Las estimaciones prevén unas ventas anuales de 732.360 euros el tercer año, con el 86% de los ingresos procedentes del bar. Sin embargo, el bar genera más gastos, sobre todo en relación con las nóminas y la compra de existencias. El beneficio neto estimado después de impuestos el tercer año es de 72.334 euros. Este beneficio permitiría recuperar la inversión inicial en treinta y uno años. Dado que el Valor Actual Neto se calcula en 183.773,56 euros, el proyecto se considera viable, con una Tasa Interna de Retorno del 3,02%.

En conclusión, el principal punto débil de este proyecto es la considerable inversión que requiere para ponerse en marcha. Sin embargo, la construcción de un edificio siempre es muy costosa y, en caso de crisis, se puede revender, rehabilitar como club deportivo o restaurante. El precio de los inmuebles en Poblats Marítims se ha mantenido estable en los últimos cinco años, con un precio medio por metro cuadrado de 1.800 euros⁴⁹, lo que sugiere que el edificio y el precio de las paredes no perderán su valor en 20 años.

Por eso pensamos que es un proyecto que sería interesante desarrollar, que tiene muchas oportunidades gracias a su estructura, con la posibilidad de organizar muchos eventos deportivos o culturales dentro de estas instalaciones. Habría que desarrollar este proyecto, luego los precios de los servicios y productos podrían ajustarse según la demanda y la situación económica del país. Non obstante, los clientes serían fáciles de encontrar según la exploración del entorno y es un proyecto que corresponde a las expectativas del público objetivo.

⁴⁹ Idealista. (agosto de 2022). *Evolución del precio de la vivienda en venta en Poblats Marítims*. <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/venta/comunitat-valenciana/valencia-valencia/valencia/poblats-maritims/>

Bibliografía

Documentos jurídicos

Boletín Oficial de la Provincia de Valencia. (9 de noviembre de 2007). *Ordenanza municipal de protección contra incendios*. Boletín Oficial de la Provincial de Valencia. http://www.coditecva.org/sites/default/files/O_incendios07.pdf.

Boletín Oficial del Estado nº115. (14 de mayo de 2021). *Convenio colectivo estatal del sector laboral de restauración colectiva*. <https://www.boe.es/boe/dias/2021/05/14/pdfs/BOE-A-2021-8007.pdf>.

Boletín Oficial del Estado nº141. (11 de junio de 2018). *Convenio Colectivo Estatal de las instalaciones deportivas y gimnasios*. <https://www.boe.es/boe/dias/2018/06/11/pdfs/BOE-A-2018-7816.pdf>.

Boletín Oficial del Estado nº312. (29 de diciembre de 2021). *Ley 22/2021, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2022*. <https://www.boe.es/eli/es/l/2021/12/28/22>.

Boletín Oficial del Estado nº316. (29 de diciembre de 2010). *Ley 14/2010, de 3 de diciembre, de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos*. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-20014-consolidado.pdf>.

Gobierno de España. (2007). *Carta Verde del Deporte Español*. http://deportes-soria.blogs.uva.es/files/2011/04/63438_3.cartaverde.deporte.pdf.

Seguridad Social. (2022). *Bases y tipos de cotización 2022*. <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>.

Estadísticas y datos cuantitativos

Banco mundial. (s.f.) *Crecimiento del PIB (% anual) – Spain*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=ES>.

Epdata. (24 de junio de 2022). *Producto Interior Bruto (PIB) de España, según la Contabilidad Nacional Trimestral*. Epdata. <https://www.epdata.es/datos/pib-espana-ine-contabilidad-nacional-trimestra/36/espana/106>.

Expansión. (22 de agosto de 2022). *Bono español a 10 años*. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/bono/espana>.

Idealista. (agosto de 2022). *Evolución del precio de la vivienda en venta en Poblats Marítims*. <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/venta/comunitat-valenciana/valencia-valencia/valencia/poblats-maritims/>.

INE. (agosto de 2022). *Índice de precios de consumo (IPC)*. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607.

Oficina d'Estadística. (s.f.). *Padró Municipal d'Habitants a 01/01/2021*. Ajuntament de València. <https://www.valencia.es/cas/estadistica/anuario-estadistica?capitulo=2>.

Publicaciones científicas

Kukuktschka, R. (junio de 2021). *Global corruption barometer*. Transparency International. https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2021/06/GCB_EU_2021-WEB-1.pdf.

Pérez-Rodrigo, C., Gianzo Citores, M., Hervás Bárbara, G., Ruiz-Litago, F., Casis Sáenz, L., Arija, V., López-Sobaler, A. M., Martínez de Victoria, E., Ortega, R. M., Partearroyo, T., Quiles-Izquierdo, J., Ribas-Barba, L., Rodríguez-Martín, A., Salvador Castell, G., Tur, J. A., Varela-Moreiras, G., Serra-Majem, L., & Aranceta-Bartrina, J. (21 de enero de 2021). *Patterns of change in dietary habits and physical activity during lockdown in Spain due to the COVID-19 pandemic*. *Nutrients*, 13(2),300. <https://doi.org/10.3390/nu13020300>.

Consultas electrónicas

Alejandro. (4 de junio de 2021). *¿Cuántos son los decibelios permitidos en un bar?* Certicalia. <https://www.certicalia.com/blog/cuantos-son-los-decibelios-permitidos-en-un-bar>.

Aradas, A. (6 de mayo de 2022). *¿Puede tener un contrato laboral el socio o administrador de la sociedad?* Cuestiones Laborales. <https://www.cuestioneslaborales.es/socios-o-administradores-regimen-general-o-autonomos/>.

Duffé, J. (2 de febrero de 2017). *Paris : un temple de l'escalade en salle ouvre près de Nation*. LeParisien.fr. <https://www.leparisien.fr/paris-75/paris-75020/paris-un-temple-de-l-escalade-en-salle-ouvre-pres-de-nation-02-02-2017-6649983.php>.

Escalona, P. (9 de mayo de 2019). *Quiero abrir un bar, pero no sé qué hacer ni cuánto debo invertir*. Autónomos y Emprendedores. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/quiero-abrir-bar-hacer-ni-cuanto-debo-invertir/20190508161608019517.html>.

F.E.B. - Federación Española de Boxeo. (s.f.). *¿Para qué sirve la licencia federativa?* <http://feboxeo.com/fed/ventajas-federarse.htm>.

Flyers Gama ECO. (s.f.). Publikea.es. <https://publikea.es/producto/flyers-gama-eco/>

González, A. (2 de septiembre de 2022). *La sociedad limitada unipersonal*. Creación de empresas. <https://www.creaciondeempresas.es/crea-tu-empresa/caracteristicas-sociedades-mercantiles/sociedad-limitada/la-sociedad-limitada-unipersonal-parte-ii/>.

González, S. M. (13 de octubre de 2021). *España sufre la mayor pérdida de poder adquisitivo de los últimos 45 años*. COPE. https://www.cope.es/actualidad/economia/noticias/espana-sufre-mayor-perdida-poder-adquisitivo-los-ultimos-anos-20211013_1555640.

Guadalajara, M. (21 de febrero de 2022). *Fin a la mayoría de las restricciones en la Comunitat*. Las Provincias. <https://www.lasprovincias.es/comunitat/medidas-covid-comunitat-20220221123706-nt.html>.

Guía de financiación comunitaria. (s.f.). *Fondo Social Europeo+ (2021-2027)*. <https://www.quiafc.es/index.php/temas/empleo-y-asuntos-sociales/25-fondo-social-europeo-2014-2020>.

Instituto de Estudios Cajasol. (21 de agosto de 2020). *Cómo crear una Sociedad Limitada: requisitos y pasos*. Cajasol Business School. <https://institutocajasol.com/como-crear-una-sociedad-limitada/>.

Jiménez Rey, A. (10 de marzo de 2020). *Licencia de apertura en Valencia de un local*. Esarco. <https://esarco.es/licencia-apertura-valencia/>.

López-Egea, M. (10 de enero de 2022). *Morales Box busca alcanzar diez gimnasios y dos millones de euros en 2022*. Palco23. <https://www.palco23.com/fitness/morales-box-busca-alcanzar-diez-gimnasios-y-dos-millones-de-euros-en-2022>.

Marsilla, M. (21 de junio de 2017). *¿Cuál es el municipio con más bares por habitante de la Comunitat Valenciana?* Las Provincias. <https://www.lasprovincias.es/comunitat/municipio-bares-comunitat-20170619184853-nt.html>.

Montoto, R. (4 de julio de 2022). *El Gobierno se desmarca de la UE y no tiene previsto quitar las mascarillas en el transporte*. <https://theobjective.com/espana/2022-07-03/espana-mascarillas-transporte/>.

National Geographic. (9 de agosto de 2018). *¿En qué país hay un bar por cada 169 habitantes?* National Geographic. <https://www.ngenespanol.com/traveler/en-que-pais-hay-un-bar-por-cada-169-habitantes/>.

Prieto, L. (7 de febrero de 2020). *Boxeo, territorio femenino*. Levante. <https://www.levante-emv.com/deportes/2020/02/07/boxeo-territorio-femenino-11639596.html>.

Publicidad en prensa en Comunidad Valenciana. (s.f.). Oblicua. <https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-las-provincias-en-comunidad-valenciana.html>

Reebok. (7 de agosto de 2021). *El estado global del fitness*. Reebok. <https://www.reebok.es/blog/739968-el-estado-global-del-fitness>.

Rentabilibar. (9 de abril de 2019) *¿A qué hora van los españoles a los bares?* Mahou. <https://www.rentabilibar.es/horario-de-los-espanoles-en-los-bares>.

Tarifas 2022. (2022). Global. https://global.com/es/wp-content/uploads/2022/02/TARIFAS_2022.pdf

Tarifas Gas Luz. (5 de noviembre de 2021). *¿Cuántas horas de luz solar hay en cada provincia de España?* Tarifas Gas Luz. <https://tarifasgasluz.com/autoconsumo/provincias>.

Universidad de Valencia. (19 de enero de 2022). *Estudiantes: información general*. <https://www.uv.es/uvweb/transparencia-uv/es/personas/estudiantes/informacion-general-1285924943155.html>.

Páginas web

Arkose Montreuil. Salle d'escalade de bloc aux portes de Paris. (s. f.). <https://arkose.com/montreuil>.

Discema. Distribución de bebidas en Valencia. (s. f.). <https://discema.com/>.

Distribuciones Valsegura. Cerveza, vino, cava, refresco, agua y zumo. (s. f.). <https://valsegura.com/>.

Eddo.moov. Economisez l'eau chaude sanitaire de vos douches. (s.f.). https://www.eddo.io/produits/eddomoov_cpa196_8125.htm.

Fennec Box for Athletes and Fighters. (s. f.). <https://www.fennec.es/boxeo/>.

Fight4Life. Tienda online de ropa deportiva. (s.f.). <https://www.fight4life.es/>.

Fitness Fabra Gym. Gimnasio en Valencia. (s. f.). <http://fitnessfabragym.com/>.

FNEID - Federación de Empresarios de Instalaciones Deportivas. (s. f.). <https://www.fneid.es/>.

Forma Sport. El Gimnasio N°1 de Valencia con 9 Centros. (s.f.). <https://www.forma-sport.com/>.

Linea Sport. (s.f.) [@lineasportvalencia]. Instagram. <https://www.instagram.com/lineasportvalencia/>.

Rubén Merino. Boxeo, MMA, Kick Boxing, Muay Thai, Krav Maga, Fitness instructor titulado y apasionado. (s.f.). <http://rubenboxmma.com/>.

Sanchis Distribuciones. Empresa de distribución de bebidas en Valencia. (s.f.). <http://www.sanchisdistribuciones.com/inicio.php>.

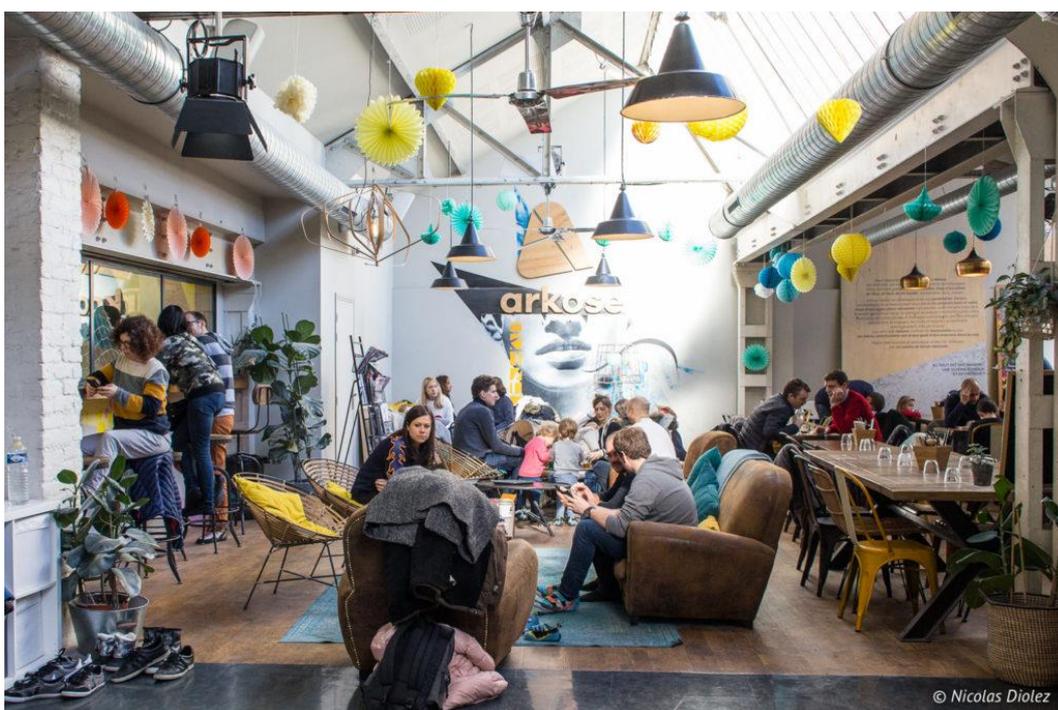
Vertical'Art. Salle d'escalade de bloc à Paris. (s.f.). <https://pigalle.vertical-art.fr/>.

Anexos

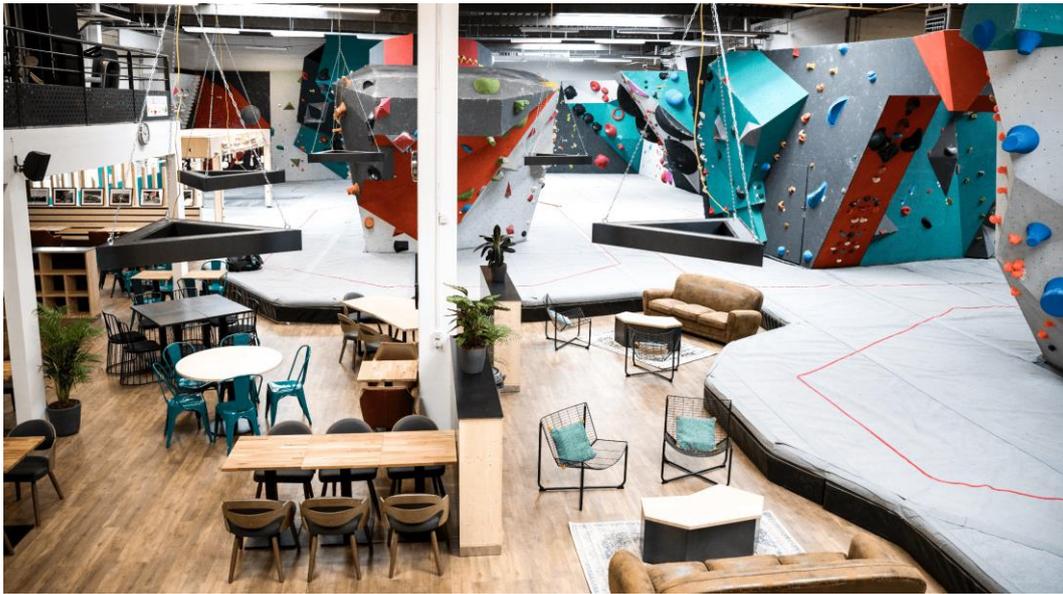
Anexo 1: Ilustración del bar situado en el gimnasio de escalada Arkose de Rouen – Fuente: Arkose



Anexo 2: Ilustración del bar situado en el gimnasio de escalada Arkose de París – Fuente: Arkose



Anexo 3: Ilustración del bar situado en el gimnasio de escalada Vertical'Art de Saint-Quentin-en-Yvelines – Fuente: Arkose



Anexo 4: Cartel del Campeonato de Europa de savate boxeo francés del 29 de septiembre de 2018 – Fuente: Fédération Française de savate boxe française et Disciplines Associées



Anexo 5: Cartel de Campeonato del mundo de savate boxeo francés del 4 de diciembre de 2021 – Fuente: Fédération Internationale de Savate



Anexo 6: *Tabla de amortización del préstamo bancario – Fuente: elaboración propia*

N	Cuota	Pago de interés	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente
0					2.000.000,00 €
1	11.007,95 €	7.340,00 €	3.667,95 €	3.667,95 €	1.996.332,05 €
2	11.007,95 €	7.326,54 €	3.681,41 €	7.349,36 €	1.992.650,64 €
3	11.007,95 €	7.313,03 €	3.694,92 €	11.044,29 €	1.988.955,71 €
4	11.007,95 €	7.299,47 €	3.708,48 €	14.752,77 €	1.985.247,23 €
5	11.007,95 €	7.285,86 €	3.722,09 €	18.474,86 €	1.981.525,14 €
6	11.007,95 €	7.272,20 €	3.735,75 €	22.210,62 €	1.977.789,38 €
7	11.007,95 €	7.258,49 €	3.749,46 €	25.960,08 €	1.974.039,92 €
8	11.007,95 €	7.244,73 €	3.763,22 €	29.723,31 €	1.970.276,69 €
9	11.007,95 €	7.230,92 €	3.777,04 €	33.500,34 €	1.966.499,66 €
10	11.007,95 €	7.217,05 €	3.790,90 €	37.291,24 €	1.962.708,76 €
11	11.007,95 €	7.203,14 €	3.804,81 €	41.096,05 €	1.958.903,95 €
12	11.007,95 €	7.189,18 €	3.818,77 €	44.914,82 €	1.955.085,18 €
13	11.007,95 €	7.175,16 €	3.832,79 €	48.747,61 €	1.951.252,39 €
14	11.007,95 €	7.161,10 €	3.846,85 €	52.594,47 €	1.947.405,53 €
15	11.007,95 €	7.146,98 €	3.860,97 €	56.455,44 €	1.943.544,56 €
16	11.007,95 €	7.132,81 €	3.875,14 €	60.330,58 €	1.939.669,42 €
17	11.007,95 €	7.118,59 €	3.889,36 €	64.219,95 €	1.935.780,05 €
18	11.007,95 €	7.104,31 €	3.903,64 €	68.123,58 €	1.931.876,42 €
19	11.007,95 €	7.089,99 €	3.917,96 €	72.041,55 €	1.927.958,45 €
20	11.007,95 €	7.075,61 €	3.932,34 €	75.973,89 €	1.924.026,11 €
21	11.007,95 €	7.061,18 €	3.946,78 €	79.920,67 €	1.920.079,33 €
22	11.007,95 €	7.046,69 €	3.961,26 €	83.881,93 €	1.916.118,07 €
23	11.007,95 €	7.032,15 €	3.975,80 €	87.857,72 €	1.912.142,28 €
24	11.007,95 €	7.017,56 €	3.990,39 €	91.848,11 €	1.908.151,89 €
25	11.007,95 €	7.002,92 €	4.005,03 €	95.853,15 €	1.904.146,85 €
26	11.007,95 €	6.988,22 €	4.019,73 €	99.872,88 €	1.900.127,12 €
27	11.007,95 €	6.973,47 €	4.034,48 €	103.907,36 €	1.896.092,64 €
28	11.007,95 €	6.958,66 €	4.049,29 €	107.956,65 €	1.892.043,35 €
29	11.007,95 €	6.943,80 €	4.064,15 €	112.020,81 €	1.887.979,19 €
30	11.007,95 €	6.928,88 €	4.079,07 €	116.099,87 €	1.883.900,13 €
31	11.007,95 €	6.913,91 €	4.094,04 €	120.193,91 €	1.879.806,09 €
32	11.007,95 €	6.898,89 €	4.109,06 €	124.302,97 €	1.875.697,03 €
33	11.007,95 €	6.883,81 €	4.124,14 €	128.427,12 €	1.871.572,88 €
34	11.007,95 €	6.868,67 €	4.139,28 €	132.566,40 €	1.867.433,60 €
35	11.007,95 €	6.853,48 €	4.154,47 €	136.720,87 €	1.863.279,13 €
36	11.007,95 €	6.838,23 €	4.169,72 €	140.890,58 €	1.859.109,42 €
37	11.007,95 €	6.822,93 €	4.185,02 €	145.075,60 €	1.854.924,40 €
38	11.007,95 €	6.807,57 €	4.200,38 €	149.275,98 €	1.850.724,02 €
39	11.007,95 €	6.792,16 €	4.215,79 €	153.491,77 €	1.846.508,23 €
40	11.007,95 €	6.776,69 €	4.231,27 €	157.723,04 €	1.842.276,96 €
41	11.007,95 €	6.761,16 €	4.246,79 €	161.969,83 €	1.838.030,17 €
42	11.007,95 €	6.745,57 €	4.262,38 €	166.232,21 €	1.833.767,79 €
43	11.007,95 €	6.729,93 €	4.278,02 €	170.510,24 €	1.829.489,76 €
44	11.007,95 €	6.714,23 €	4.293,72 €	174.803,96 €	1.825.196,04 €
45	11.007,95 €	6.698,47 €	4.309,48 €	179.113,44 €	1.820.886,56 €
46	11.007,95 €	6.682,65 €	4.325,30 €	183.438,74 €	1.816.561,26 €
47	11.007,95 €	6.666,78 €	4.341,17 €	187.779,91 €	1.812.220,09 €
48	11.007,95 €	6.650,85 €	4.357,10 €	192.137,01 €	1.807.862,99 €
49	11.007,95 €	6.634,86 €	4.373,09 €	196.510,11 €	1.803.489,89 €
50	11.007,95 €	6.618,81 €	4.389,14 €	200.899,25 €	1.799.100,75 €
51	11.007,95 €	6.602,70 €	4.405,25 €	205.304,50 €	1.794.695,50 €
52	11.007,95 €	6.586,53 €	4.421,42 €	209.725,92 €	1.790.274,08 €
53	11.007,95 €	6.570,31 €	4.437,65 €	214.163,57 €	1.785.836,43 €
54	11.007,95 €	6.554,02 €	4.453,93 €	218.617,50 €	1.781.382,50 €
55	11.007,95 €	6.537,67 €	4.470,28 €	223.087,77 €	1.776.912,23 €

56	11.007,95 €	6.521,27 €	4.486,68 €	227.574,46 €	1.772.425,54 €
57	11.007,95 €	6.504,80 €	4.503,15 €	232.077,61 €	1.767.922,39 €
58	11.007,95 €	6.488,28 €	4.519,68 €	236.597,28 €	1.763.402,72 €
59	11.007,95 €	6.471,69 €	4.536,26 €	241.133,55 €	1.758.866,45 €
60	11.007,95 €	6.455,04 €	4.552,91 €	245.686,46 €	1.754.313,54 €
61	11.007,95 €	6.438,33 €	4.569,62 €	250.256,08 €	1.749.743,92 €
62	11.007,95 €	6.421,56 €	4.586,39 €	254.842,47 €	1.745.157,53 €
63	11.007,95 €	6.404,73 €	4.603,22 €	259.445,69 €	1.740.554,31 €
64	11.007,95 €	6.387,83 €	4.620,12 €	264.065,81 €	1.735.934,19 €
65	11.007,95 €	6.370,88 €	4.637,07 €	268.702,88 €	1.731.297,12 €
66	11.007,95 €	6.353,86 €	4.654,09 €	273.356,97 €	1.726.643,03 €
67	11.007,95 €	6.336,78 €	4.671,17 €	278.028,14 €	1.721.971,86 €
68	11.007,95 €	6.319,64 €	4.688,31 €	282.716,46 €	1.717.283,54 €
69	11.007,95 €	6.302,43 €	4.705,52 €	287.421,98 €	1.712.578,02 €
70	11.007,95 €	6.285,16 €	4.722,79 €	292.144,77 €	1.707.855,23 €
71	11.007,95 €	6.267,83 €	4.740,12 €	296.884,89 €	1.703.115,11 €
72	11.007,95 €	6.250,43 €	4.757,52 €	301.642,41 €	1.698.357,59 €
73	11.007,95 €	6.232,97 €	4.774,98 €	306.417,39 €	1.693.582,61 €
74	11.007,95 €	6.215,45 €	4.792,50 €	311.209,89 €	1.688.790,11 €
75	11.007,95 €	6.197,86 €	4.810,09 €	316.019,98 €	1.683.980,02 €
76	11.007,95 €	6.180,21 €	4.827,74 €	320.847,72 €	1.679.152,28 €
77	11.007,95 €	6.162,49 €	4.845,46 €	325.693,19 €	1.674.306,81 €
78	11.007,95 €	6.144,71 €	4.863,24 €	330.556,43 €	1.669.443,57 €
79	11.007,95 €	6.126,86 €	4.881,09 €	335.437,52 €	1.664.562,48 €
80	11.007,95 €	6.108,94 €	4.899,01 €	340.336,53 €	1.659.663,47 €
81	11.007,95 €	6.090,96 €	4.916,99 €	345.253,52 €	1.654.746,48 €
82	11.007,95 €	6.072,92 €	4.935,03 €	350.188,55 €	1.649.811,45 €
83	11.007,95 €	6.054,81 €	4.953,14 €	355.141,69 €	1.644.858,31 €
84	11.007,95 €	6.036,63 €	4.971,32 €	360.113,01 €	1.639.886,99 €
85	11.007,95 €	6.018,39 €	4.989,57 €	365.102,58 €	1.634.897,42 €
86	11.007,95 €	6.000,07 €	5.007,88 €	370.110,46 €	1.629.889,54 €
87	11.007,95 €	5.981,69 €	5.026,26 €	375.136,71 €	1.624.863,29 €
88	11.007,95 €	5.963,25 €	5.044,70 €	380.181,41 €	1.619.818,59 €
89	11.007,95 €	5.944,73 €	5.063,22 €	385.244,63 €	1.614.755,37 €
90	11.007,95 €	5.926,15 €	5.081,80 €	390.326,43 €	1.609.673,57 €
91	11.007,95 €	5.907,50 €	5.100,45 €	395.426,88 €	1.604.573,12 €
92	11.007,95 €	5.888,78 €	5.119,17 €	400.546,05 €	1.599.453,95 €
93	11.007,95 €	5.870,00 €	5.137,95 €	405.684,00 €	1.594.316,00 €
94	11.007,95 €	5.851,14 €	5.156,81 €	410.840,81 €	1.589.159,19 €
95	11.007,95 €	5.832,21 €	5.175,74 €	416.016,55 €	1.583.983,45 €
96	11.007,95 €	5.813,22 €	5.194,73 €	421.211,28 €	1.578.788,72 €
97	11.007,95 €	5.794,15 €	5.213,80 €	426.425,08 €	1.573.574,92 €
98	11.007,95 €	5.775,02 €	5.232,93 €	431.658,01 €	1.568.341,99 €
99	11.007,95 €	5.755,82 €	5.252,14 €	436.910,15 €	1.563.089,85 €
100	11.007,95 €	5.736,54 €	5.271,41 €	442.181,56 €	1.557.818,44 €
101	11.007,95 €	5.717,19 €	5.290,76 €	447.472,31 €	1.552.527,69 €
102	11.007,95 €	5.697,78 €	5.310,17 €	452.782,49 €	1.547.217,51 €
103	11.007,95 €	5.678,29 €	5.329,66 €	458.112,15 €	1.541.887,85 €
104	11.007,95 €	5.658,73 €	5.349,22 €	463.461,37 €	1.536.538,63 €
105	11.007,95 €	5.639,10 €	5.368,85 €	468.830,23 €	1.531.169,77 €
106	11.007,95 €	5.619,39 €	5.388,56 €	474.218,79 €	1.525.781,21 €
107	11.007,95 €	5.599,62 €	5.408,33 €	479.627,12 €	1.520.372,88 €
108	11.007,95 €	5.579,77 €	5.428,18 €	485.055,30 €	1.514.944,70 €
109	11.007,95 €	5.559,85 €	5.448,10 €	490.503,41 €	1.509.496,59 €
110	11.007,95 €	5.539,85 €	5.468,10 €	495.971,50 €	1.504.028,50 €
111	11.007,95 €	5.519,78 €	5.488,17 €	501.459,67 €	1.498.540,33 €
112	11.007,95 €	5.499,64 €	5.508,31 €	506.967,98 €	1.493.032,02 €
113	11.007,95 €	5.479,43 €	5.528,52 €	512.496,50 €	1.487.503,50 €
114	11.007,95 €	5.459,14 €	5.548,81 €	518.045,32 €	1.481.954,68 €
115	11.007,95 €	5.438,77 €	5.569,18 €	523.614,49 €	1.476.385,51 €

116	11.007,95 €	5.418,33 €	5.589,62 €	529.204,11 €	1.470.795,89 €
117	11.007,95 €	5.397,82 €	5.610,13 €	534.814,24 €	1.465.185,76 €
118	11.007,95 €	5.377,23 €	5.630,72 €	540.444,96 €	1.459.555,04 €
119	11.007,95 €	5.356,57 €	5.651,38 €	546.096,34 €	1.453.903,66 €
120	11.007,95 €	5.335,83 €	5.672,12 €	551.768,47 €	1.448.231,53 €
121	11.007,95 €	5.315,01 €	5.692,94 €	557.461,41 €	1.442.538,59 €
122	11.007,95 €	5.294,12 €	5.713,83 €	563.175,24 €	1.436.824,76 €
123	11.007,95 €	5.273,15 €	5.734,80 €	568.910,05 €	1.431.089,95 €
124	11.007,95 €	5.252,10 €	5.755,85 €	574.665,90 €	1.425.334,10 €
125	11.007,95 €	5.230,98 €	5.776,97 €	580.442,87 €	1.419.557,13 €
126	11.007,95 €	5.209,77 €	5.798,18 €	586.241,05 €	1.413.758,95 €
127	11.007,95 €	5.188,50 €	5.819,46 €	592.060,50 €	1.407.939,50 €
128	11.007,95 €	5.167,14 €	5.840,81 €	597.901,32 €	1.402.098,68 €
129	11.007,95 €	5.145,70 €	5.862,25 €	603.763,57 €	1.396.236,43 €
130	11.007,95 €	5.124,19 €	5.883,76 €	609.647,33 €	1.390.352,67 €
131	11.007,95 €	5.102,59 €	5.905,36 €	615.552,69 €	1.384.447,31 €
132	11.007,95 €	5.080,92 €	5.927,03 €	621.479,72 €	1.378.520,28 €
133	11.007,95 €	5.059,17 €	5.948,78 €	627.428,50 €	1.372.571,50 €
134	11.007,95 €	5.037,34 €	5.970,61 €	633.399,11 €	1.366.600,89 €
135	11.007,95 €	5.015,43 €	5.992,53 €	639.391,64 €	1.360.608,36 €
136	11.007,95 €	4.993,43 €	6.014,52 €	645.406,15 €	1.354.593,85 €
137	11.007,95 €	4.971,36 €	6.036,59 €	651.442,75 €	1.348.557,25 €
138	11.007,95 €	4.949,21 €	6.058,75 €	657.501,49 €	1.342.498,51 €
139	11.007,95 €	4.926,97 €	6.080,98 €	663.582,47 €	1.336.417,53 €
140	11.007,95 €	4.904,65 €	6.103,30 €	669.685,77 €	1.330.314,23 €
141	11.007,95 €	4.882,25 €	6.125,70 €	675.811,47 €	1.324.188,53 €
142	11.007,95 €	4.859,77 €	6.148,18 €	681.959,65 €	1.318.040,35 €
143	11.007,95 €	4.837,21 €	6.170,74 €	688.130,39 €	1.311.869,61 €
144	11.007,95 €	4.814,56 €	6.193,39 €	694.323,78 €	1.305.676,22 €
145	11.007,95 €	4.791,83 €	6.216,12 €	700.539,90 €	1.299.460,10 €
146	11.007,95 €	4.769,02 €	6.238,93 €	706.778,83 €	1.293.221,17 €
147	11.007,95 €	4.746,12 €	6.261,83 €	713.040,66 €	1.286.959,34 €
148	11.007,95 €	4.723,14 €	6.284,81 €	719.325,47 €	1.280.674,53 €
149	11.007,95 €	4.700,08 €	6.307,88 €	725.633,35 €	1.274.366,65 €
150	11.007,95 €	4.676,93 €	6.331,03 €	731.964,37 €	1.268.035,63 €
151	11.007,95 €	4.653,69 €	6.354,26 €	738.318,63 €	1.261.681,37 €
152	11.007,95 €	4.630,37 €	6.377,58 €	744.696,21 €	1.255.303,79 €
153	11.007,95 €	4.606,96 €	6.400,99 €	751.097,20 €	1.248.902,80 €
154	11.007,95 €	4.583,47 €	6.424,48 €	757.521,68 €	1.242.478,32 €
155	11.007,95 €	4.559,90 €	6.448,06 €	763.969,73 €	1.236.030,27 €
156	11.007,95 €	4.536,23 €	6.471,72 €	770.441,45 €	1.229.558,55 €
157	11.007,95 €	4.512,48 €	6.495,47 €	776.936,92 €	1.223.063,08 €
158	11.007,95 €	4.488,64 €	6.519,31 €	783.456,23 €	1.216.543,77 €
159	11.007,95 €	4.464,72 €	6.543,24 €	789.999,47 €	1.210.000,53 €
160	11.007,95 €	4.440,70 €	6.567,25 €	796.566,72 €	1.203.433,28 €
161	11.007,95 €	4.416,60 €	6.591,35 €	803.158,07 €	1.196.841,93 €
162	11.007,95 €	4.392,41 €	6.615,54 €	809.773,61 €	1.190.226,39 €
163	11.007,95 €	4.368,13 €	6.639,82 €	816.413,43 €	1.183.586,57 €
164	11.007,95 €	4.343,76 €	6.664,19 €	823.077,62 €	1.176.922,38 €
165	11.007,95 €	4.319,31 €	6.688,65 €	829.766,27 €	1.170.233,73 €
166	11.007,95 €	4.294,76 €	6.713,19 €	836.479,46 €	1.163.520,54 €
167	11.007,95 €	4.270,12 €	6.737,83 €	843.217,29 €	1.156.782,71 €
168	11.007,95 €	4.245,39 €	6.762,56 €	849.979,85 €	1.150.020,15 €
169	11.007,95 €	4.220,57 €	6.787,38 €	856.767,22 €	1.143.232,78 €
170	11.007,95 €	4.195,66 €	6.812,29 €	863.579,51 €	1.136.420,49 €
171	11.007,95 €	4.170,66 €	6.837,29 €	870.416,80 €	1.129.583,20 €
172	11.007,95 €	4.145,57 €	6.862,38 €	877.279,18 €	1.122.720,82 €
173	11.007,95 €	4.120,39 €	6.887,57 €	884.166,75 €	1.115.833,25 €
174	11.007,95 €	4.095,11 €	6.912,84 €	891.079,59 €	1.108.920,41 €
175	11.007,95 €	4.069,74 €	6.938,21 €	898.017,80 €	1.101.982,20 €

176	11.007,95 €	4.044,27 €	6.963,68 €	904.981,48 €	1.095.018,52 €
177	11.007,95 €	4.018,72 €	6.989,23 €	911.970,71 €	1.088.029,29 €
178	11.007,95 €	3.993,07 €	7.014,88 €	918.985,59 €	1.081.014,41 €
179	11.007,95 €	3.967,32 €	7.040,63 €	926.026,22 €	1.073.973,78 €
180	11.007,95 €	3.941,48 €	7.066,47 €	933.092,69 €	1.066.907,31 €
181	11.007,95 €	3.915,55 €	7.092,40 €	940.185,09 €	1.059.814,91 €
182	11.007,95 €	3.889,52 €	7.118,43 €	947.303,52 €	1.052.696,48 €
183	11.007,95 €	3.863,40 €	7.144,55 €	954.448,08 €	1.045.551,92 €
184	11.007,95 €	3.837,18 €	7.170,78 €	961.618,85 €	1.038.381,15 €
185	11.007,95 €	3.810,86 €	7.197,09 €	968.815,94 €	1.031.184,06 €
186	11.007,95 €	3.784,45 €	7.223,51 €	976.039,45 €	1.023.960,55 €
187	11.007,95 €	3.757,94 €	7.250,02 €	983.289,46 €	1.016.710,54 €
188	11.007,95 €	3.731,33 €	7.276,62 €	990.566,09 €	1.009.433,91 €
189	11.007,95 €	3.704,62 €	7.303,33 €	997.869,42 €	1.002.130,58 €
190	11.007,95 €	3.677,82 €	7.330,13 €	1.005.199,55 €	994.800,45 €
191	11.007,95 €	3.650,92 €	7.357,03 €	1.012.556,58 €	987.443,42 €
192	11.007,95 €	3.623,92 €	7.384,03 €	1.019.940,62 €	980.059,38 €
193	11.007,95 €	3.596,82 €	7.411,13 €	1.027.351,75 €	972.648,25 €
194	11.007,95 €	3.569,62 €	7.438,33 €	1.034.790,08 €	965.209,92 €
195	11.007,95 €	3.542,32 €	7.465,63 €	1.042.255,71 €	957.744,29 €
196	11.007,95 €	3.514,92 €	7.493,03 €	1.049.748,74 €	950.251,26 €
197	11.007,95 €	3.487,42 €	7.520,53 €	1.057.269,27 €	942.730,73 €
198	11.007,95 €	3.459,82 €	7.548,13 €	1.064.817,40 €	935.182,60 €
199	11.007,95 €	3.432,12 €	7.575,83 €	1.072.393,23 €	927.606,77 €
200	11.007,95 €	3.404,32 €	7.603,63 €	1.079.996,86 €	920.003,14 €
201	11.007,95 €	3.376,41 €	7.631,54 €	1.087.628,40 €	912.371,60 €
202	11.007,95 €	3.348,40 €	7.659,55 €	1.095.287,95 €	904.712,05 €
203	11.007,95 €	3.320,29 €	7.687,66 €	1.102.975,61 €	897.024,39 €
204	11.007,95 €	3.292,08 €	7.715,87 €	1.110.691,48 €	889.308,52 €
205	11.007,95 €	3.263,76 €	7.744,19 €	1.118.435,67 €	881.564,33 €
206	11.007,95 €	3.235,34 €	7.772,61 €	1.126.208,28 €	873.791,72 €
207	11.007,95 €	3.206,82 €	7.801,14 €	1.134.009,41 €	865.990,59 €
208	11.007,95 €	3.178,19 €	7.829,77 €	1.141.839,18 €	858.160,82 €
209	11.007,95 €	3.149,45 €	7.858,50 €	1.149.697,68 €	850.302,32 €
210	11.007,95 €	3.120,61 €	7.887,34 €	1.157.585,02 €	842.414,98 €
211	11.007,95 €	3.091,66 €	7.916,29 €	1.165.501,31 €	834.498,69 €
212	11.007,95 €	3.062,61 €	7.945,34 €	1.173.446,65 €	826.553,35 €
213	11.007,95 €	3.033,45 €	7.974,50 €	1.181.421,15 €	818.578,85 €
214	11.007,95 €	3.004,18 €	8.003,77 €	1.189.424,92 €	810.575,08 €
215	11.007,95 €	2.974,81 €	8.033,14 €	1.197.458,06 €	802.541,94 €
216	11.007,95 €	2.945,33 €	8.062,62 €	1.205.520,68 €	794.479,32 €
217	11.007,95 €	2.915,74 €	8.092,21 €	1.213.612,89 €	786.387,11 €
218	11.007,95 €	2.886,04 €	8.121,91 €	1.221.734,80 €	778.265,20 €
219	11.007,95 €	2.856,23 €	8.151,72 €	1.229.886,52 €	770.113,48 €
220	11.007,95 €	2.826,32 €	8.181,63 €	1.238.068,15 €	761.931,85 €
221	11.007,95 €	2.796,29 €	8.211,66 €	1.246.279,82 €	753.720,18 €
222	11.007,95 €	2.766,15 €	8.241,80 €	1.254.521,61 €	745.478,39 €
223	11.007,95 €	2.735,91 €	8.272,05 €	1.262.793,66 €	737.206,34 €
224	11.007,95 €	2.705,55 €	8.302,40 €	1.271.096,06 €	728.903,94 €
225	11.007,95 €	2.675,08 €	8.332,87 €	1.279.428,94 €	720.571,06 €
226	11.007,95 €	2.644,50 €	8.363,46 €	1.287.792,39 €	712.207,61 €
227	11.007,95 €	2.613,80 €	8.394,15 €	1.296.186,54 €	703.813,46 €
228	11.007,95 €	2.583,00 €	8.424,96 €	1.304.611,50 €	695.388,50 €
229	11.007,95 €	2.552,08 €	8.455,88 €	1.313.067,37 €	686.932,63 €
230	11.007,95 €	2.521,04 €	8.486,91 €	1.321.554,28 €	678.445,72 €
231	11.007,95 €	2.489,90 €	8.518,06 €	1.330.072,33 €	669.927,67 €
232	11.007,95 €	2.458,63 €	8.549,32 €	1.338.621,65 €	661.378,35 €
233	11.007,95 €	2.427,26 €	8.580,69 €	1.347.202,34 €	652.797,66 €
234	11.007,95 €	2.395,77 €	8.612,18 €	1.355.814,53 €	644.185,47 €
235	11.007,95 €	2.364,16 €	8.643,79 €	1.364.458,32 €	635.541,68 €

236	11.007,95 €	2.332,44 €	8.675,51 €	1.373.133,83 €	626.866,17 €
237	11.007,95 €	2.300,60 €	8.707,35 €	1.381.841,18 €	618.158,82 €
238	11.007,95 €	2.268,64 €	8.739,31 €	1.390.580,49 €	609.419,51 €
239	11.007,95 €	2.236,57 €	8.771,38 €	1.399.351,87 €	600.648,13 €
240	11.007,95 €	2.204,38 €	8.803,57 €	1.408.155,44 €	591.844,56 €
241	11.007,95 €	2.172,07 €	8.835,88 €	1.416.991,33 €	583.008,67 €
242	11.007,95 €	2.139,64 €	8.868,31 €	1.425.859,63 €	574.140,37 €
243	11.007,95 €	2.107,10 €	8.900,86 €	1.434.760,49 €	565.239,51 €
244	11.007,95 €	2.074,43 €	8.933,52 €	1.443.694,01 €	556.305,99 €
245	11.007,95 €	2.041,64 €	8.966,31 €	1.452.660,32 €	547.339,68 €
246	11.007,95 €	2.008,74 €	8.999,21 €	1.461.659,54 €	538.340,46 €
247	11.007,95 €	1.975,71 €	9.032,24 €	1.470.691,78 €	529.308,22 €
248	11.007,95 €	1.942,56 €	9.065,39 €	1.479.757,17 €	520.242,83 €
249	11.007,95 €	1.909,29 €	9.098,66 €	1.488.855,83 €	511.144,17 €
250	11.007,95 €	1.875,90 €	9.132,05 €	1.497.987,88 €	502.012,12 €
251	11.007,95 €	1.842,38 €	9.165,57 €	1.507.153,44 €	492.846,56 €
252	11.007,95 €	1.808,75 €	9.199,20 €	1.516.352,65 €	483.647,35 €
253	11.007,95 €	1.774,99 €	9.232,97 €	1.525.585,61 €	474.414,39 €
254	11.007,95 €	1.741,10 €	9.266,85 €	1.534.852,46 €	465.147,54 €
255	11.007,95 €	1.707,09 €	9.300,86 €	1.544.153,32 €	455.846,68 €
256	11.007,95 €	1.672,96 €	9.334,99 €	1.553.488,32 €	446.511,68 €
257	11.007,95 €	1.638,70 €	9.369,25 €	1.562.857,57 €	437.142,43 €
258	11.007,95 €	1.604,31 €	9.403,64 €	1.572.261,21 €	427.738,79 €
259	11.007,95 €	1.569,80 €	9.438,15 €	1.581.699,36 €	418.300,64 €
260	11.007,95 €	1.535,16 €	9.472,79 €	1.591.172,15 €	408.827,85 €
261	11.007,95 €	1.500,40 €	9.507,55 €	1.600.679,70 €	399.320,30 €
262	11.007,95 €	1.465,51 €	9.542,45 €	1.610.222,14 €	389.777,86 €
263	11.007,95 €	1.430,48 €	9.577,47 €	1.619.799,61 €	380.200,39 €
264	11.007,95 €	1.395,34 €	9.612,62 €	1.629.412,23 €	370.587,77 €
265	11.007,95 €	1.360,06 €	9.647,89 €	1.639.060,12 €	360.939,88 €
266	11.007,95 €	1.324,65 €	9.683,30 €	1.648.743,42 €	351.256,58 €
267	11.007,95 €	1.289,11 €	9.718,84 €	1.658.462,26 €	341.537,74 €
268	11.007,95 €	1.253,44 €	9.754,51 €	1.668.216,77 €	331.783,23 €
269	11.007,95 €	1.217,64 €	9.790,31 €	1.678.007,08 €	321.992,92 €
270	11.007,95 €	1.181,71 €	9.826,24 €	1.687.833,31 €	312.166,69 €
271	11.007,95 €	1.145,65 €	9.862,30 €	1.697.695,61 €	302.304,39 €
272	11.007,95 €	1.109,46 €	9.898,49 €	1.707.594,11 €	292.405,89 €
273	11.007,95 €	1.073,13 €	9.934,82 €	1.717.528,93 €	282.471,07 €
274	11.007,95 €	1.036,67 €	9.971,28 €	1.727.500,21 €	272.499,79 €
275	11.007,95 €	1.000,07 €	10.007,88 €	1.737.508,09 €	262.491,91 €
276	11.007,95 €	963,35 €	10.044,61 €	1.747.552,69 €	252.447,31 €
277	11.007,95 €	926,48 €	10.081,47 €	1.757.634,16 €	242.365,84 €
278	11.007,95 €	889,48 €	10.118,47 €	1.767.752,63 €	232.247,37 €
279	11.007,95 €	852,35 €	10.155,60 €	1.777.908,23 €	222.091,77 €
280	11.007,95 €	815,08 €	10.192,87 €	1.788.101,11 €	211.898,89 €
281	11.007,95 €	777,67 €	10.230,28 €	1.798.331,39 €	201.668,61 €
282	11.007,95 €	740,12 €	10.267,83 €	1.808.599,22 €	191.400,78 €
283	11.007,95 €	702,44 €	10.305,51 €	1.818.904,73 €	181.095,27 €
284	11.007,95 €	664,62 €	10.343,33 €	1.829.248,06 €	170.751,94 €
285	11.007,95 €	626,66 €	10.381,29 €	1.839.629,35 €	160.370,65 €
286	11.007,95 €	588,56 €	10.419,39 €	1.850.048,74 €	149.951,26 €
287	11.007,95 €	550,32 €	10.457,63 €	1.860.506,37 €	139.493,63 €
288	11.007,95 €	511,94 €	10.496,01 €	1.871.002,38 €	128.997,62 €
289	11.007,95 €	473,42 €	10.534,53 €	1.881.536,91 €	118.463,09 €
290	11.007,95 €	434,76 €	10.573,19 €	1.892.110,10 €	107.889,90 €
291	11.007,95 €	395,96 €	10.612,00 €	1.902.722,09 €	97.277,91 €
292	11.007,95 €	357,01 €	10.650,94 €	1.913.373,04 €	86.626,96 €
293	11.007,95 €	317,92 €	10.690,03 €	1.924.063,07 €	75.936,93 €
294	11.007,95 €	278,69 €	10.729,26 €	1.934.792,33 €	65.207,67 €
295	11.007,95 €	239,31 €	10.768,64 €	1.945.560,97 €	54.439,03 €
296	11.007,95 €	199,79 €	10.808,16 €	1.956.369,13 €	43.630,87 €
297	11.007,95 €	160,13 €	10.847,83 €	1.967.216,95 €	32.783,05 €
298	11.007,95 €	120,31 €	10.887,64 €	1.978.104,59 €	21.895,41 €
299	11.007,95 €	80,36 €	10.927,59 €	1.989.032,18 €	10.967,82 €
300	11.007,95 €	40,25 €	10.967,70 €	1.999.999,88 €	0,12 €

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se refieren a diecisiete metas establecidas por los Estados miembros de las Naciones Unidas. Estos objetivos apuntan a construir un mundo mejor para todos, en el presente y en el futuro. La escuela de boxeo que desarrollo también apuesta por estos objetivos, más concretamente en cuatro ODS. Estos últimos también se citan en el factor ECOLÓGICO del **Análisis del macroentorno. PESTEL** en la parte 2 "Análisis estratégico del entorno y de la competencia" (página 22) y en la sección Gestión medioambiental en la parte 3 "Operaciones y procesos" (página 64).

- **El objetivo 3: « SALUD Y BIENESTAR: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades »**

Mejorar la salud de la población es el objetivo principal. La escuela de boxeo está abierta a todos y todas y tiene como objetivo crear un lugar abierto donde todos se sientan como en casa. Al transmitir un ambiente de confianza, el objetivo es retener a los boxeadores para que vuelvan a entrenar. El boxeo es un deporte muy físico, que implica mucho ejercicio cardiovascular y, que permite esculpir el cuerpo de manera armoniosa y mantener una buena salud, al tiempo que mejora su confianza en su mismo.

La escuela de boxeo también ofrece clases para niños, a partir de los siete años, para que liberen la energía que tienen, en un lugar seguro y supervisado por profesionales del deporte. Una actividad deportiva regular le permite gozar de buena salud, entonces una suscripción anual a la escuela de boxeo ya es un primer paso.

Por último, el bar ofrece comida casera, cocinada localmente, y tapas para proporcionar una dieta equilibrada a los boxeadores y otros clientes.

- **El objetivo 5 « IGUALDAD DE GENERO: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas »**

Las mujeres representan solo el 11% de los boxeadores de la Comunidad Valenciana (Levante, 2020). Es una figura asombrosa. El boxeo es para todos y todas, las mujeres no deben tener miedo de venir a boxear en el Club Idéfix. Además, las competiciones de boxeo para mujeres se adaptan: los tiempos de cada asalto se reducen ligeramente. Entonces, uno de los objetivos del Club Idéfix es dar a conocer el deporte a las personas que vengan tomar una copa en el bar y ofrecer una sesión de prueba, para conseguir la aprobación de los deportistas. Es un deporte que debe democratizarse y estar abierto a todos, sin aprensiones ni miedos.

No habrá clases de un solo sexo, para que hombres y mujeres puedan entrenar juntos, desafiarse mutuamente y aprender a adaptarse al nivel de cada uno. Algunos hombres pueden ser más poderosos debido a su genética, pero las mujeres pueden ser más rápidas debido a su pequeño tamaño.

- **El objetivo 6 « AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos »**

El acceso al agua potable es un verdadero desafío. Se prevé una crisis mundial de agua potable para 2030, con un déficit del 40% de los recursos de agua dulce, según las Naciones Unidas.

Por tanto, el Club Idéfix decidió instalar un colector de agua para recuperar las aguas residuales de la ducha. Esta agua jabonosa no es sucia y puede almacenarse en una cisterna de 280 litros situada en la parte trasera de los vestuarios y aseos. El agua de las duchas se filtra para eliminar los restos de pelo y otros residuos antes de almacenarla. Mediante una simple bomba de agua, esta agua se reutiliza para descargar los quince inodoros de la planta baja y de la primera planta. De hecho, no es necesario utilizar agua potable para el inodoro. Una sola descarga consume nueve litros de agua, el equivalente a un paquete de seis botellas de un litro y medio. Así, el agua del Club Idéfix tiene un doble uso antes de ser evacuada a las alcantarillas.

Por último, cada boxeador recibe una pulsera personal que le permite entrar en el club de boxeo, pero también utilizar las duchas durante un máximo de 7 minutos de agua caliente por clase de boxeo. De este modo, los boxeadores no se duchan durante mucho tiempo en los vestuarios y ahorran agua. Limitar el uso de agua caliente también ahorra la energía utilizada para calentar el agua, que es el siguiente objetivo.

- **El objetivo 7 « ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna »**

La energía es el factor que contribuye principalmente al cambio climático y representa alrededor del 60% de todas las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero. (Naciones Unidas, 2016). El Club Idéfix está muy preocupado por estos problemas de contaminación, por eso se instalarán paneles solares en el techo del complejo deportivo para poder utilizar energía renovable para la iluminación del bar y del club de boxeo.

La época de sol en Valencia es especialmente importante (más de 320 días al año), es decir 2.808 horas de sol al año y una irradiación solar de 5 kWh/m² por día, por tanto, tiene una situación privilegiada en cuanto a la energía solar y es un lugar idóneo para disponer de paneles solares.

En verano, el Club Idéfix podrá autoabastecerse de electricidad para el agua caliente, la iluminación y la electricidad para la cocina. Todo será eléctrico y el club no utilizará gas para calentar o cocinar. El uso privilegiado de la luz natural durante el día, gracias a los numerosos ventanales, las bombillas LED y la energía renovable para el funcionamiento del Club Idéfix, limitará las emisiones de CO₂.